LAS 21 LEYES IRREFUTABLES DEL LIDERAZGO

Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted

JOHN C. MAXWELL

THOMAS NELSON PUBLISHERS
Nashville

Publicado en Nashville, Tennessee, por Thomas Nelson, Inc.

Preparado en colaboración con RDM.

Las citas bíblicas han sido extraídas de la versión Reina-Valera, 1960.

Información de la edición en inglés:

A los cientos de miles de personas a quienes
a lo largo de los años he enseñado acerca del liderazgo
por medio de conferencias y libros…

y

A usted,
La persona que desea ser un mejor líder
Porque…
todo depende del liderazgo

INDICE

6. LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

Si Robert McNamara hubiese tan solo conocido la Ley del Terreno Firme, la Guerra de Vietnam habría sido distinta—y se hubiera prevenido todo lo que sucedió en casa debido a ella.

7. LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos

Tenía contra ella cientos de circunstancias desfavorables en casi todos los aspectos, pero miles y miles de personas la consideraban su líder. ¿Por qué? Porque no podían escapar del poder de la Ley del Respeto.

8. LA LEY DE LA INTUICION

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

¿Cómo es que una y otra vez Norman Schwarzkopf podía percibir los problemas mientras que otros líderes a su alrededor eran tomados por sorpresa? La respuesta se halla en el factor que separa a los grandes líderes de los que simplemente son buenos: la Ley de la Intuición.

9. LA LEY DEL MAGNETISMO

Quien es usted es a quien atrae

¿Por qué los Dallas Cowboys que una vez fueron venerados como el "Equipo Norteamericano" son ahora tan vilipendiados a menudo y objeto de controversia? La Ley del Magnetismo lo explica claramente.

10. LA LEY DE LA CONEXION

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano

Elizabeth Dole ha llegado a ser maestra en esto. Si su esposo Bob hubiese hecho lo mismo, habría podido convertirse en el cuadragésimo tercer presidente de los Estados unidos. Esto se llama la Ley de la Conexión.

11. LA LEY DEL CIRCULO INTIMO

El potencial de un líder es determinado por quienes están más cerca de él

John ya usaba al máximo el tiempo de la gerencia, pero deseaba realizar más cosas. Sus prioridades estaban comprometidas hasta el cuello, y el día no tenía más minutos. ¿Cómo se elevó a un nuevo nivel? Practicó la Ley del Círculo Intimo.

12. LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros

Henry Ford es considerado un icono en la empresa norteamericana por haber revolucionado la industria automovilística. ¿Qué fue entonces lo que lo hizo tropezar en tal forma que su hijo llegó a temer que la Ford Motor Company se fuera a la quiebra? Fue llevado en cautiverio por la Ley del Otorgamiento de Poderes.

13. LA LEY DE LA REPRODUCCION

Se necesita un líder para levantar otro líder

¿Qué tienen en común los mejores entrenadores principales de la NFL [*National Football League*-Liga Nacional de Fútbol Americano] Usted puede hallar la capacidad de liderazgo de ellos en unos cuantos mentores. Esto también se aplica a cientos de jefes principales. Más de 80% de todos los líderes son el resultado de la Ley de la Reproducción.

14. LA LEY DEL APOYO

La gente apoya al líder, luego la visión

La primera vez que Judy Estrim inició una compañía le tomó seis meses encontrar el dinero. La segunda vez le tomó unos seis minutos. ¿Qué produjo el cambio? La Ley del Apoyo.

15. LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

¿Qué salvó a Inglaterra del bombardeo alemán, abolió lo más duro del apartheid [segregación racial] en Sudáfrica, y ayudó a los Bulls de Chicago a ganar varias veces el campeonato mundial? En los tres casos la respuesta es la misma. Los líderes vivían según la Ley de la Victoria.

16. LA LEY DEL GRAN IMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder

Jaime Escalante ha sido llamado el mejor maestro de los Estados Unidos. Pero su capacidad como instructor es sólo la mitad de la historia. Su buen éxito y el de la escuela secundaria Garfield fue producto de la Ley del Gran Impulso.

17. LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que actividad no es necesariamente realización

Jack Welch tomó una compañía que ya estaba volando muy alto y la lanzó como con cohete a la estratosfera. ¿Qué usó como plataforma de lanzamiento? La Ley de las Prioridades, por supuesto.

18. LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

Era uno de los críticos más ruidosos de la nación en lo referente a la interferencia gubernamental en las empresas. ¿Entonces por qué Lee Iacocca se presentó ante el Congreso a mendigar garantías de préstamo? Lo hizo porque entendía la Ley del Sacrificio.

19. LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

Lo hizo ser elegido presidente de los Estados Unidos. También le costó la presidencia. ¿Qué es? Algo que puede interponerse entre usted y su capacidad de dirigir eficazmente. Se llama la Ley del Momento Oportuno.

20. LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores; para multiplicarse, dirija líderes

¿Cómo pudo un hombre en un país en vías de desarrollo llevar a una organización de 700 personas a 14.000 en sólo siete años? Lo hizo con la matemática del líder. Ese es el secreto de la Ley del Crecimiento Explosivo.

21. LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

Cuando muchas compañías pierden a su jefe principal caen en picada. Sin embargo, cuando Roberto Goizueta murió, esto ni siquiera causó hipo a la Coca-Cola. ¿Por qué? Antes de su muerte, Goizueta vivió la Ley del Legado.

Conclusión

PREFACIO

A USTED LE VA A ENCANTAR este libro —sea el primero o el quincuagésimo libro acerca del liderazgo en su colección— porque puede aplicar inmediatamente los principios y procedimientos transformadores en su vida personal, familiar, o de negocios. En este libro no hay teorías de la “torre de marfil”. Está cargado de principios bíblicos invariables, confirmados por experiencias del mundo real de John Maxwell y de las muchas personas de quienes escribe.

Las 21 leyes irrefutables del liderazgo es una declaración poderosa y definitiva de las

leyes eternas que usted simplemente debe seguir si desea ser un gran líder —en casa, en el trabajo, en la iglesia, o donde sea llamado a dirigir.

En cada capítulo John va directo al corazón de una profunda ley del liderazgo, mostrando a usted, por medio de buen éxito y de los fracasos de otros individuos, cómo puede aplicar la ley a su vida. Y usted puede aplicar cada una de las leyes. Si es un estudiante ávido, puede aprender las 21 leyes y llevarlas a la práctica.

¡Qué tesoro de incalculable valor nos ofrece la autoridad en liderazgo John Maxwell al reducir todo lo que ha aprendido acerca del tema en una forma tan utilizable! Cuando comience a aplicar estas leyes del liderazgo, notará cuando los líderes alrededor de usted ponen en práctica (o quebrantan) la Ley de E. F. Hutton, la Ley del Gran Impulso, y las demás.

Sinceramente recomiendo *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Es útil y de fácil lectura, aunque de alcance y claridad profundos. Está repleto de esperanza, dirección, estímulo, y procedimientos específicos. Se basa en principios y tiene instrucciones precisas y bien definidas que ofrecen al estudiante ávido los instrumentos necesarios para cumplir su función de liderazgo.

Si usted es nuevo en el liderazgo, este libro dará un arranque en segunda a su profesión como líder. Si usted es un líder experimentado con credenciales aseguradas, este libro lo hará un líder aun mejor. Es un buen libro —muy bueno.

Zig Ziglar

AGRADECIMIENTOS

ME GUSTARÍA DAR GRACIAS a los muchos líderes que me ayudaron mientras trabajaba en este libro. De INJOY: Dick Peterson, Dave Sutherland, Dan Reiland, Tim Elmore, y Dennis Worden. De Thomas Nelson: Rolf Zettersten, Ron Land, Mike Hyatt, Victor Oliver, y Rob Birkhead.

Debo dar gracias a Brian Hampton, mi editor en Nelson, por su paciencia y ayuda durante la preparación y corrección de este manuscrito.

También deseo agradecer a mi ayudante. Linda Eggers, cuyo gran corazón e increíble servicio me hicieron un mejor líder.

Por último, deseo agradecer a Charlie Wetzel, mi escritor, y a su esposa, Stephanie. Este libro no hubiera sido escrito sin la ayuda de ellos.

INTRODUCCIÓN

TENGO EL PRIVILEGIO de enseñar sobre el tema del liderazgo en todo el país y a lo largo y ancho del planeta, y a menudo tengo la oportunidad de hablar con personas que asisten a una de mis conferencias por segunda, tercera, y hasta una cuarta vez. En una conferencia en los Estados Unidos, un hombre de m s de 55 años que había conocido varios años atrás se me acercó para conversar conmigo durante uno de los descansos. Tomó mi mano y la estrechó vigorosamente. "El aprender acerca del liderazgo ha transformado mi vida", dijo él. "Pero realmente hubiera querido haberlo escuchado a usted hace veinte años".

'No, no creo", le dije con una risa ahogada.

"¿Qué quiere decir?" me dijo él. "¡Yo hubiera logrado mucho más! Si hubiera sabido estos principios del liderazgo hace veinte años, ahora estaría en un lugar totalmente diferente en la vida. Sus leyes del liderazgo han alimentado mi visión. Me han despertado el deseo de aprender más acerca del liderazgo y alcanzar mis metas. Si hubiera aprendido esto hace veinte años, habría podido hacer ciertas cosas que nunca hubiese soñado que eran posibles".

"Tal vez las hubiera aprendido", le respondí. "Pero hace veinte años, yo no habría podido enseñárselas. Me ha tomado toda una vida aprender y aplicar las leyes de liderazgo a mi vida personal".

Mientras trabajo en este escrito, tengo cincuenta y un años de edad. He pasado más de treinta años en posiciones profesionales de liderazgo. He fundado cuatro compañías. Y enfoco mi tiempo y mi energía en causar impactos positivos en la vida de la gente. Pero también he cometido muchos errores en el camino —más que la mayoría de la gente que conozco. Cada buen éxito y cada fracaso han sido una lección inapreciable en lo que significa dirigir.

Durante mis viajes y discursos a organizaciones e individuos, con frecuencia la gente me pide que defina los elementos esenciales del liderazgo. "Si tuviera que tomar todo lo que ha aprendido sobre el liderazgo a lo largo de los años y tuviera que acortarlo en una breve lista", me preguntan, "¿qué incluiría en la misma?"

Este libro es mi respuesta a esa pregunta que tanto se me hace. Me ha tomado toda una vida aprender estas veintiún leyes irrefutables del liderazgo. Mi deseo es comunicarlas a usted en la forma más sencilla y clara posible. Y seguramente no nos hará ningún daño divertimos un poco a la vez.

Una de las verdades más importantes que he aprendido a través de los años es esta: El liderazgo es liderazgo, no importa adonde vaya ni lo que haga. Los tiempos cambian. La tecnología avanza. Las culturas varían de un lugar a otro. Pero los verdaderos principios del liderazgo son constantes —aunque esté observando a los ciudadanos de la antigua Grecia, los hebreos del Antiguo Testamento, los ejércitos de los últimos doscientos años, los gobernantes de la Europa moderna, los pastores de las iglesias locales, o la gente de negocios de la economía mundial de hoy. Los principios del liderazgo pasan la prueba del tiempo. Son irrefutables.

Me gustaría que mientras lee los siguientes capítulos tenga presente las cuatro ideas siguientes:

1. **Las leyes pueden ser aprendidas**. Algunas son más fácil de entender y aplicar que otras, pero cada una de ellas puede ser adquirida.
2. **Las leyes son independientes**. Cada ley complementa todas las demás, pero usted no necesita una para poder aprender otra.

3. **Las leyes traen consigo consecuencias**. Aplique las leyes, y la gente lo seguirá a usted. Quebrántelas o páselas por alto, y no podrá dirigir a otros.
4. **Estas leyes son el fundamento del liderazgo**. Una vez que usted aprende los principios, debe ponerlos en práctica y aplicarlos a su vida.

Sea que, como seguidor, esté apenas comenzando a descubrir el impacto del liderazgo, o que sea un líder natural que ya tiene seguidores, usted puede ser un mejor líder. Es posible que cuando lea las leyes se dé cuenta de que ya está practicando eficazmente algunas de ellas. Otras leyes expondrán vulnerabilidades que usted no sabía que tenía. Pero mientras mayor sea el número de leyes que aprenda, mejor líder llegará a ser. Cada ley es como una herramienta, lista para ser tomada y usada a los efectos de alcanzar sus sueños y sumar valor a otras personas. Tome aunque sea una de las leyes, y se convertirá en un mejor líder. Apréndalas todas, y la gente lo seguirá gustosamente.

Ahora abramos juntos la caja de herramientas.

1

LA LEY DEL TOPE

La capacidad de liderazgo determina el nivel de eficacia de una persona

A MENUDO COMIENZO MIS CONFERENCIAS sobre el liderazgo explicando la Ley del Tope, porque esta ayuda a la gente a entender el valor del liderazgo. Si usted puede asirse de esta ley, podrá visualizar el impacto increíble del liderazgo en cada aspecto de la vida. La capacidad de liderazgo es el tope que determina el nivel de eficacia de una persona. Cuanto menor es la capacidad de dirigir de un individuo, tanto más bajo está el tope de su potencial. Cuanto más alto está su nivel de liderazgo, tanto mayor es su eficacia. Por ejemplo, si su liderazgo obtiene una puntuación de 8, su eficacia no puede obtener más de 7. Si su liderazgo es únicamente de 4 puntos, su eficacia no es de más de 3. Su capacidad de liderazgo —para bien o para mal— siempre determina su eficacia y el impacto potencial de su organización.

Permítame referirle una historia que ilustra la Ley del Tope. En 1930, dos jóvenes hermanos llamados Dick y Maurice se mudaron de New Hampshire a California en busca del Sueño Americano. Acababan de salir de la escuela secundaria y eran muy pocas las oportunidades que había en su pueblo natal. De modo que partieron rumbo a Hollywood donde finalmente encontraron empleo en el plató de un estudio de cinematografía.

Después de un tiempo, el espíritu empresarial y el interés en la industria del entretenimiento que tenían los hermanos los impulsaron a abrir un teatro en Glendale, una ciudad a cinco millas al noreste de Hollywood. Sin embargo, a pesar de todos sus esfuerzos, no les fue posible hacer que el negocio resultara rentable. En los cuatro años que dirigieron el teatro no pudieron generar de manera continua suficiente dinero para pagar el alquiler de cien dólares que les cobraba el propietario.

UNA NUEVA OPORTUNIDAD

Los hermanos tenían un fuerte deseo de buen éxito, de modo que siguieron buscando mejores oportunidades para un negocio. Finalmente, en 1937, se les ocurrió algo que sí funcionó. Abrieron un pequeño restaurante "drive-in" en Pasadena, al este de Glendale. La gente del sur de California se había hecho muy dependiente de sus autos, y la cultura estaba cambiando para adaptarse a esta realidad, lo cual incluía los negocios.

Los restaurantes "drive-in" constituyeron un fenómeno que surgió a principio de los años treinta, y se estaban haciendo muy populares. Los clientes no entraban a un comedor a comer, sino que entraban en su automóvil a un estacionamiento alrededor de un restaurante, ordenaban lo que deseaban a un camarero que se les acercaba, y recibían sus alimentos en bandejas dentro de sus autos. Se usaban platos de loza, vasos de vidrio y cubiertos de metal. Esta era una idea oportuna en una sociedad que se volvía cada vez más móvil y acelerada.

El pequeño restaurante "drive-in" de Dick y Maurice resultó un buen éxito extraordinario, y en 1940, los hermanos decidieron mudar sus operaciones a San Bernardino, ciudad a cincuenta millas al este de Los Angeles donde la clase trabajadora experimentaba una prosperidad repentina. Construyeron una instalación más grande y expandieron su menú de "perros calientes", papas fritas, y batidos, para incluir emparedados de carne y cerdo a la barbacoa. El negocio floreció. Las ventas anuales llegaron a los $200.000, y cada hermano recibía una ganancia de $50.000 cada año ?suma que los colocó en la élite económica de la ciudad. En 1948, la intuición les dijo que los tiempos estaban cambiando, e hicieron modificaciones a su negocio. Eliminaron el servicio en los autos y comenzaron a servir a los clientes en el interior del local. También aumentaron la eficiencia del proceso de servicio. Redujeron su menú y se concentraron en vender hamburguesas. Eliminaron los platos, los vasos de vidrio, y los cubiertos de metal e introdujeron productos de cartón. Redujeron los costos y el precio a los clientes. También crearon lo que llamaron el Sistema de Servicio Rápido. La cocina se convirtió en algo así como una línea de ensamblaje, en la que cada persona se concentraba en servir con rapidez. La meta de los hermanos era servir la orden de cada cliente en treinta segundos o menos. Y tuvieron buen éxito. A mediados del decenio de los cincuenta, el ingreso anual llegó a $350.000, y ya para entonces Dick y Maurice recibían cada uno una ganancia annul de $100.000.

¿Quiénes eran estos dos hermanos? En aquellos días, usted hubiese podido conocerlos si hubiera llegado en su auto al pequeño restaurante que tenían en la esquina de la calle Catorce y la Calle E en San Bernardino. Al frente del pequeño edificio octagonal colgaba un letrero de neón que simplemente decía McDonald's hamburgers. Dick y Maurice McDonald habían ganado el premio gordo norteamericano. Y el resto, como se dice, es historia, ¿no es cierto? Incorrecto. Los McDonald no llegaron más lejos porque su débil liderazgo puso un tope a su capacidad de triunfo.

LA HISTORIA DETRAS DE LA HISTORIA

Es muy cierto que los hermanos McDonald tenían su futuro económico asegurado. Su restaurante era uno de los más rentables en todo el país, y no hallaban cómo gastar todo el dinero que hacían. La genialidad de los hermanos consistía en el servicio al cliente y la organización de la cocina. Ese talento contribuyó a la creación de un nuevo sistema de servicio de comida y bebida. De hecho, aquel talento era tan conocido en los círculos de servicios de alimentos, que la gente comenzó a escribirles y a visitarlos de todas partes del país para aprender más de sus métodos. Llegaron a un punto en que recibían trescientas llamadas y cartas cada mes.

Esto les dio la idea de lanzar al mercado el concepto McDonald's. La idea de la franquicia de restaurantes no era nueva. Había estado en funcionamiento durante varias décadas. Para los hermanos McDonald era una forma de hacer dinero sin tener que abrir ellos mismos otro restaurante. Comenzaron a poner en práctica esta idea en 1952, pero el esfuerzo resultó un fracaso catastrófico. La razón fue muy simple. No tenían el liderazgo necesario para aplicar la idea en forma eficaz. Dick y Maurice eran buenos propietarios de restaurantes. Sabían cómo dirigir un negocio, crear sistemas eficientes, reducir costos, y aumentar las ganancias. Eran gerentes eficientes. Pero no eran líderes. Sus patrones de pensamiento pusieron un tope a lo que hubieran podido hacer y llegar a ser. En la cumbre de su buen éxito, Dick y Maurice se hallaban exactamente contra la Ley del Tope.

LOS HERMANOS SE ASOCIAN CON UN LIDER

En 1954, los hermanos cerraron un trato con un hombre llamado Ray Kroc, quien sí era un líder. Kroc había estado dirigiendo una pequeña compañía que él mismo había fundado, dedicada a la venta de máquinas para hacer batidos. El conocía a los McDonald. El restaurante de estos era uno de sus mejores clientes. Tan pronto visitó el negocio, tuvo la visión de su gran potencial. Pudo ver en su mente al restaurante en toda la nación, en cientos de mercados. Al poco tiempo cerró un trato con Dick y Maurice, y en 1955 creó McDonald's System, Inc. (llamado posteriormente McDonald's Corporation).

Kroc inmediatamente compró los derechos a una franquicia a fin de poder usarla como modelo y prototipo para vender otras franquicias. Entonces comenzó a formar un equipo y a erigir una organización para convertir a McDonald's en una entidad nacional. Reclutó y empleó a la gente más hábil que pudo encontrar, y cuando su equipo creció en tamaño y capacidad, sus asociados reclutaron a otras personas con capacidad de liderazgo.

En los primeros años, Kroc sacrificó mucho. Aunque tenía más o menos cincuenta y cinco años, trabajaba largas horas exactamente como lo había hecho al entrar en los negocios treinta años atrás. Eliminó asuntos superfinos en casa, como su afiliación en el club campestre, lo cual, según dijo él después, añadió diez golpes a su juego de golf. Durante sus primeros 8 años con McDonald's, no recibió salario. Y no sólo eso, sino que personalmente pidió dinero prestado al banco y contra su seguro de vida para ayudar a cubrir los salarios de unos cuantos líderes clave que deseaba mantener en el equipo. Su sacrificio y su liderazgo dieron buenos resultados. En 1961, por la suma de $2.7 millones, Kroc compró los derechos exclusivos de los hermanos McDonald's, y procedió a convertir

la compañía en una institución norteamericana y una entidad mundial. El “tope” en la vida y el liderazgo de Ray Kroc era obviamente mucho más alto que el de sus predecesores.

En los años que Dick y Maurice McDonald habían intentado otorgar la franquicia de su sistema de servicio de comida, solamente pudieron vender el concepto a quince compradores, y sólo 10 de estos realmente abrieron restaurantes. Y aun en esa pequeña empresa, su liderazgo y visión limitados representaron obstáculos. Por ejemplo, cuando su primer concesionario, Neil Fox de Phoenix, les dijo que deseaba llamar McDonald’s a su restaurante, la respuesta de Dick fue: “¿Para qué? McDonald’s no significa nada en Phoenix”.

Por otra parte, el tope del liderazgo en la vida de Ray Kroc iba por las nubes. Entre 1955 y 1959, Kroc tuvo buen éxito en la apertura de cien restaurantes. Cuatro años después, había quinientos McDonald’s. Hoy la compañía ha abierto más de veintiún mil restaurantes en no menos de cien países.[1] La capacidad de liderazgo —o más específicamente, la falta de capacidad de liderazgo—fue el tope de la eficacia de los hermanos McDonald.

BUEN EXITO SIN LIDERAZGO

Creo que el buen éxito está al alcance de casi todo el mundo. Pero también creo que el éxito personal sin capacidad de liderazgo sólo produce una eficacia limitada. El impacto de una persona representa sólo una fracción de lo que podría ser si esta tuviese un buen liderazgo. Cuanto más alto desee escalar, tanto más necesita el liderazgo. Cuanto más alto sea el impacto que desee causar, tanto mayor influencia necesitará. Lo que alcance estará restringido por su capacidad de dirigir a otros.

Permítame darle una ilustración de lo que quiero expresar. Digamos que en lo que se refiere al buen éxito, usted obtiene una puntuación de 8 (en una escala de 1 a 10). Esta es muy buena puntuación. Creo que sería justo decir que los hermanos McDonald estaban en esa categoría. Pero digamos, también, que su capacidad de liderazgo es sólo de 1. Su nivel de eficacia sería algo así:

Para aumentar su nivel de eficacia, usted tiene varias alternativas. Podría trabajar muy duro para aumentar su dedicación al buen éxito y a la excelencia —trabajar para llegar a la puntuación de 10. Es posible que usted pueda llegar a este nivel, aunque según la Ley de los Rendimientos Decrecientes, el esfuerzo que tendría que hacer para aumentar esos últimos dos puntos podría exigirle más energía de la que usó para alcanzar lo primeros 8 puntos. Si realmente hizo un esfuerzo sobrehumano, pudo aumentar su buen éxito ese veinticinco por ciento.

Pero usted tiene otra opción. Digamos que en vez de hacer lo anterior, trabaja duro para aumentar su nivel de *liderazgo*. Con el transcurso del tiempo, usted se desarrolla como líder, y finalmente, su capacidad de liderazgo llega a obtener, digamos, un 6. Visualmente, los resultados serían así:

Al aumentar su capacidad de liderazgo,—sin aumentar su dedicación al buen éxito en lo más mínimo—usted puede aumentar su eficacia original ¡quinientos por ciento! Si fuera a aumentar su liderazgo a 8, y empatara su dedicación al buen éxito, podría aumentar su eficacia ¡setecientos por ciento! El liderazgo tiene un efecto multiplicador. Una y otra vez he visto su impacto en todo tipo de negocios y organizaciones sin fines de lucro. Y por eso he enseñado acerca del liderazgo por más de veinte años.

PARA CAMBIAR EL RUMBO DE LA ORGANIZACIÓN, CAMBIE EL LÍDER

La capacidad de liderazgo siempre es el tope de la eficacia personal y dentro de una organización. Si el liderazgo es fuerte, el tope es alto. Pero si no lo es, entonces la organización está limitada. Por eso, en momentos de dificultad, obviamente las organizaciones buscan un nuevo liderazgo. Cuando el país experimenta tiempos difíciles, elige un nuevo presidente. Cuando una compañía está perdiendo dinero, emplea un nuevo jefe principal. Cuando una iglesia está confusa, busca un nuevo pastor principal. Cuando un equipo deportivo pierde una y otra vez, busca un nuevo director.

La relación entre liderazgo y eficacia es evidente en los deportes. Por ejemplo, si usted observa las organizaciones deportivas profesionales, verá que rara vez se cuestiona el talento del equipo. Casi todos los equipos tienen jugadores sumamente talentosos. El liderazgo del director —y de varios jugadores clave— es lo que hace la diferencia. Para aumentar la eficacia del equipo, se eleva el liderazgo del director. Esta es la Ley del Tope.

Notre Dame es un equipo deportivo con una larga trayectoria de liderazgo y eficacia. Los equipos de fútbol americano de esta escuela han ganado más campeonatos que ningún otro equipo del país. A lo largo de los años, los Fighting Irish han ganado más de tres cuartos del total de sus juegos (un increíble porcentaje de 0,759 juegos ganados). De hecho, dos de sus antiguos directores, Knute Rockne y Frank Leahy, tienen los más altos porcentajes de juegos ganados en la historia de la NCAA [*National Collegiate Athletic Association*-Asociación Atlética Universitaria Nacional].

Al principio de los años ochenta, Notre Dame empleó a Gerry Faust como director del equipo de fútbol americano. Sucedía a dos grandes directores: Ara Parseghian y Dan Devine, quienes habían ganado campeonatos nacionales durante el desempeño de sus cargos y finalmente habían sido incluidos en el Salón de la Fama de la Fundación Nacional de Fútbol Americano. Antes de llegar a Notre Dame, Faust había acumulado un récord increíble de 174–17-2 durante sus dieciocho años como director del equipo de la Escuela Secundaria Moeller. Sus equipos permanecieron invictos durante siete temporadas y ganaron 6 títulos del estado de Ohio. Cuatro de los equipos que entrenó eran considerados los mejores del país.

Sin embargo, poco después de haber llegado a Notre Dame, Faust dio muestras de que su nuevo puesto estaba por encima de su capacidad. Era eficaz como entrenador y estratega, pero no tenía la capacidad de liderazgo necesaria para triunfar a nivel universitario. Durante sus 5 temporadas en la universidad, acumuló un récord de 30–26-1 y un porcentaje de juegos ganados de 0,535, el tercer peor en más de cien años de historia de fútbol americano universitario de Notre Dame. Después de esta experiencia, Faust sólo entrenó otro equipo universitario, la Universidad de Akron, donde terminó con un récord global de derrotas de

43–53-3. Faust fue otra víctima de la Ley del Tope.

Dondequiera que mire, usted podrá encontrar personas inteligentes, talentosas y exitosas que sólo llegan hasta allí debido a las limitaciones de su liderazgo. Por ejemplo, cuando Apple inició operaciones a fines de los años setenta, Steve Wozniak era el cerebro detrás del computador Apple. Su tope de liderazgo era bajo, pero ese no era el caso de su socio, Steve Jobs. Su tope era tan alto que erigió una organización de categoría mundial y le dio un valor de nueve cifras. Ese es el impacto de la Ley del Tope.

Hace algunos años, conocí a Don Stephenson, presidente de Global Hospitality Resources, Inc., de San Diego, California, una compañía internacional de asesoría y consultoría en servicios de hospitalidad. Durante el almuerzo le hice preguntas acerca de su organización. En la actualidad es consultor principalmente, pero al comienzo había asumido la gerencia de hoteles y centros de turismo a los que no les iba bien económicamente. La compañía supervisaba muchas instalaciones excelentes como La Costa en el sur de California.

Don dijo que cuando ellos asumían la gerencia de una organización, siempre comenzaban haciendo dos cosas: Primero, capacitaban a todo el personal para mejorar su nivel de servicio a los clientes; y segundo, despedían al líder. Cuando él me dijo eso, al principio me sorprendí.

"¿*Siempre* lo despiden?", pregunté. "¿Todas las veces?"

"Sí. Todas las veces", dijo él.

"¿No hablan primero con la persona —para ver si es un buen líder?"

Dije yo.

"No", respondió él. "Si fuera un buen líder, la organización no estuviera en el caos en que está".

Yo pensé: *Por supuesto. Es la Ley del Tope*. Para alcanzar el nivel más alto de eficacia, usted debe elevar el tope —en una forma u otra.

La buena noticia es que el despido del líder no es la *única* forma. Así como enseño en mis conferencias que hay un tope, también enseño que usted puede elevarlo —pero eso es tema de otra ley del liderazgo.

2

LA LEY DE LA INFLUENCIA

La verdadera medida del liderazgo es
la influencia —nada más, nada menos

SI USTED NO TIENE INFLUENCIA, *nunca* podrá dirigir a otros. ¿Como mide, pues, la influencia? La siguiente historia responde esta pregunta. A finales del verano de 1997 dos hechos extraordinarios occurridos en menos de una semana sacudieron al mundo: la muerte de la princesa Diana y de la Madre Teresa de Calcuta. A primera vista, las dos mujeres no podían ser más diferentes. Una de ellas era una esbelta, joven, y encantadora princesa de Inglaterra que se desenvolvía en la más alta sociedad. La otra, ganadora del Premio Nobel de la Paz, era una pequeña y anciana monja católica nacida en Albania, que servía a los m s pobres de Calcuta, India.

Lo increíble de esto es que ambas causaron un impacto muy similar. Según los resultados de una votación publicados por el *Daily Mail* de Londres, la princesa Diana y la Madre Teresa recibieron el primer y segundo lugar, respectivamente, de las personas más humanitarias del mundo. Esto es algo que no sucede a menos que se tenga mucha influencia. ¿Cómo alguien como Diana llegó a ser considerada en la misma forma que la Madre Teresa? Ella mostraba el poder de la Ley de la Influencia.

DIANA CAPTURO LA IMAGINACIÓN DEL MUNDO

En 1981, Diana se convirtió en el foco de atención y motivo número uno de conversación del mundo al casarse con el príncipe Carlos de Inglaterra. Casi mil millones de personas vieron la ceremonia nupcial de Diana, que fue transmitida por televisión desde la Catedral de San Pablo. Y desde ese día, la gente no parecía obtener suficientes noticias acerca de ella. Todo el mundo estaba fascinado con Diana, una persona común y comente que una vez había sido maestra de kinder. Al principio parecía terriblemente tímida y completamente abrumada por toda la atención que ella y su nuevo esposo estaban recibiendo. Al comienzo de su matrimonio, algunos reportes indicaban que no estaba muy contenta con sus nuevos deberes como princesa real. Sin embargo, con el tiempo se adaptó a su nuevo trabajo. Cuando comenzó a viajar y a representar a la familia real en todo el mundo en distintas funciones, al poco tiempo se trazó la meta de servir a otros y reunir fondos para muchas causas de caridad. Y durante el proceso entabló muchas relaciones importantes —con políticos, organizadores de causas humanitarias, artistas, y jefes de estado. Al principio sólo era una vocero y catalizadora de la recaudación de fondos, pero con el paso del tiempo su influencia aumentó —y también su capacidad para hacer que las cosas se hicieran realidad.

Diana comenzó a reunir partidarios a causas como la investigación del SIDA, la atención de enfermos de lepra, y la prohibición de tierras sembradas de minas. Ejerció gran influencia en atraer la atención de los líderes mundiales sobre este último problema. En una visita a los Estados Unidos unos meses antes de su muerte, se reunió con miembros de la administración del presidente Clinton para convencerlos de que apoyaran la Conferencia de Oslo que prohíbe esos artefactos. Y unas cuantas semanas después, la postura de ellos cambió. Patrick Fuller, de la Cruz Roja Británica, dijo: “La atención que la princesa Diana atrajo sobre el problema influyó en Clinton. Hizo que poner este asunto se pusiera en el orden del día mundial, no hay duda al respecto”.[1]

EL SURGIMIENTO DE UNA LÍDER

Al principio, el título de Diana simplemente le había concedido una plataforma para dirigirse a otros, pero ella pronto se convirtió en una persona de influencia por derecho propio. En 1996, cuando se divorció del príncipe Carlos, perdió su título, pero esta pérdida no disminuyó en lo absoluto su impacto sobre otros. Por el contrario, su influencia continuó aumentando, mientras que la de su esposo y de sus suegros me declinando —a pesar de los títulos reales y la posición de estos. ¿Por qué? Por instinto, Diana entendió la Ley de la Influencia.

Irónicamente, aun en su muerte. Diana siguió influyendo a otras personas. Cuando su funeral me transmitido por televisión y por Radio BBC, me traducido a cuarenta y cuatro idiomas. La NBC calculó que el auditorio total llegó a la cifra de dos mil quinientos millones de espectadores —más del doble de los que vieron su boda.

LA CUESTIÓN DEL LIDERAZGO

La princesa Diana ha sido caracterizada en muchas formas. Pero una palabra que no recuerdo que se haya usado para referirse a ella es líder. Sin embargo, eso es lo que fue. Fundamentalmente, Diana hizo realidad algunas cosas porque era influyente, y liderazgo es influencia —nada más, nada menos.

LIDERAZGO NO ES…

La gente tiene muchos conceptos erróneos acerca del liderazgo. Cuando oyen que alguien tiene un título impresionante o una posición de liderazgo asignada, suponen que la persona es un líder. A veces es cierto. Pero los títulos no tienen mucho valor cuando se trata del liderazgo. El verdadero liderazgo no puede ser otorgado, nombrado, ni asignado. Sólo procede de la influencia, y esta no puede imponerse. Debe ser ganada. Lo único que un título puede comprar es un poco de tiempo —sea para aumentar su nivel de influencia sobre otros o para eliminarlo.

CINCO MITOS SOBRE EL LIDERAZGO

La gente ha adoptado muchos conceptos erróneos y mitos acerca de los líderes y el liderazgo. He aquí los cinco más comunes:

1. EL MITO DE LA GERENCIA

Un malentendido muy difundido es que liderazgo y gerencia son lo mismo. Hasta hace unos pocos años, libros que afirmaban ser sobre liderazgo por lo general eran realmente sobre gerencia. La diferencia principal entre las dos cosas es que el liderazgo consiste en influir en la gente para que siga al líder, mientras que la gerencia enfoca los sistemas y procesos de mantenimiento. Como antiguo presidente y jefe principal de la Chrysler, Lee Iacocca comentó con ironía: “A veces hasta el mejor gerente es como aquel muchacho que pasea un perro grande y espera a ver dónde quiere ir el animal para entonces llevarlo allá”.

La mejor forma de probar si una persona es líder en vez de gerente, es pedirle que haga

algunos cambios positivos. Los gerentes pueden mantener el rumbo, pero no pueden cambiarlo. Para cambiar el rumbo de las personas, usted necesita influencia.

2. EL MITO DEL EMPRESARIO

Con gran frecuencia la gente supone que todos los vendedores y empresarios son líderes. Pero ese no siempre es el caso. Tal vez usted recuerda los comerciales de Ronco que aparecieron por televisión hace años. Vendían artefactos como Veg-O-Matic [procesador de vegetales], Pocket Fisherman [caña plegable de pescar], y Inside-the-Shell Egg Scrambler [aparato para revolver huevos dentro de la cáscara]. Esos productos eran inventos de un empresario de nombre Ron Popeil. Llamado “el vendedor del siglo”, este hombre también ha aparecido en muchos comerciales informativos de diversos productos, como remedios para la calvicie en atomizador y aparatos para la deshidratación de alimentos.

Es muy cierto que Popeil es emprendedor, innovador, y exitoso, especialmente si lo mide por los $300 millones de ganancia que la venta de sus productos ha dejado. Pero esto no lo convierte en un líder. La gente puede estar comprando lo que él vende, pero no lo sigue. En el mejor de los casos, el puede persuadir a la gente por un momento, pero no tiene influencia sobre ellos a largo plazo.

3. EL MITO DEL CONOCIMIENTO

Sir Francis Bacon dijo: “El conocimiento es poder”. Mucha gente que cree que el poder es la esencia del liderazgo, naturalmente supone que los que poseen conocimiento e inteligencia son líderes. Pero eso no sucede de manera automática. Usted puede visitar cualquier universidad importante y conocer hombres de ciencia ocupados en la investigación y filósofos cuyo poder de raciocinio es tan alto que se sale de las gráficas, pero cuya capacidad para dirigir es tan baja que ni siquiera se registra en las gráficas. El cociente intelectual (IQ) no necesariamente equivale al liderazgo.

4. EL MITO DEL PRECURSOR

Otro concepto erróneo es que todo el que está frente a la multitud es un líder. Pero ser el primero no siempre es lo mismo que ser el líder. Por ejemplo, Sir Edmund Hillary fue el primer hombre en llegar a la cumbre del monte Everest. Desde su ascenso histórico en 1953, mucha gente lo ha “seguido” en la realiziación de esa hazaña. Pero eso no convierte a Hillary en un líder. Ni siquiera fue el líder de esa expedición particular. El líder era John Hunt. Y cuando Hillary viajó al Polo Sur en 1958 como parte de la Expedición Transantártica de la Comunidad de Naciones, iba acompañando a otro líder, Sir Vivian Fuchs. Para ser líder, una persona no sólo debe ir al frente, sino que también debe tener gente que intencionadamente viene detrás de ella, sigue su dirección, y actúa sobre la base de su visión.

5. EL MITO DE LA POSICIÓN

Como ya se dijo, el peor de todos los conceptos erróneos acerca del liderazgo, es que se basa en la posición. Pero no es cierto. Stanley Huffty afirmó: “No es la posición lo que hace al líder; es el líder quien hace la posición”.

Observe lo que sucedió hace varios años en Cordiant, la agencia publicitaria conocida

antiguamente como Saatchi & Saatchi. En 1994, inversionistas institucionales en Saatchi & Saatchi obligaron a la junta directiva a despedir a Maurice Saatchi, el jefe principal de la compañía. ¿Cuál fue el resultado? Varios de los ejecutivos lo siguieron. También lo siguieron algunas de las cuentas más grandes de la compañía, incluidas British Airways, y Mars, el fabricante de caramelos. La influencia de Saatchi era tan grande que su partida ocasionó que las acciones de la compañía bajaran inmediatamente de $8⅝ a $4 por acción.[2] Lo que sucedió fue resultado de la Ley de la Influencia. Saatchi perdió su título y su posición, pero siguió siendo el líder.

¿QUIEN ES EL VERDADERO LÍDER?

Personalmente aprendí la Ley de la Influencia cuando, después de graduarme de la universidad, acepté mi primer trabajo en una pequeña iglesia en la parte rural de Indiana. Entré con todas las credenciales. Fui empleado como pastor principal, lo que significaba que tenía la posición y el título de líder en esa organización. Tenía el título universitario adecuado. Hasta había sido ordenado. Además, había sido preparado por mi padre, que era un pastor excelente y un notable líder de la denominación. Todo esto servía para preparar un atractivo curriculum vitae —pero no me convertía en un líder. En mi primera reunión de la directiva, rápidamente descubrí quién era el verdadero líder de esa iglesia. (Le referiré toda la historia en la Ley de E. F. Hutton.) Para el tiempo en que acepté mi siguiente posición 3 años después, había aprendido la Ley de la Influencia. Reconocí que se requiere un gran esfuerzo para ganar influencia en cualquier organización y para ganarse el derecho de ser el líder.

LIDERAZGO ES…

Liderazgo es influencia —nada más, nada menos. Cuando usted se convierte en un estudiante de los líderes, como lo soy yo, comienza a reconocer el nivel de influencia de la gente en situaciones de la vida diaria a su alrededor. Permítame darle un ejemplo. En 1997, me mudé a Atlanta, Georgia. En ese mismo año. Dan Reeves fue nombrado director de los Falcons de Atlanta de la NFL [*National Football League*-Liga Nacional de Fútbol]. Esto me complació mucho. Reeves es un excelente entrenador y líder. Aunque acababa de dirigir a los Giants de New York, Reeves adquirió su reputación como director de los Broncos de Denver. Desde 1981 hasta 1992, acumuló un récord excelente de 117–79-1, ganó 3 apariciones en el Super Bowl, y recibió tres veces los honores de Director del Año de la NFL.

A pesar del buen éxito de Reeves en Denver, no siempre las cosas le resultaron pan comido. Se sabe que tuvo desacuerdos con el quarterback [jugador de defensa] John Elway y con el subdirector del equipo Mike Shanahan. ¿Cuál fue la razón del problema? Se dice que en la temporada de 1989, Shanahan y Elway a veces trazaban su propio plan de juego ofensivo, y pasaban por alto los deseos de Reeves. No s, si esto fue cierto, pero si lo fue, era Shanahan, no Reeves, quien ejercía mayor influencia sobre el quarterback de los Denver. No importaba que Reeves llevara el título y la posición de director del equipo. Ni siquiera importaba lo buen director que Reeves era. Shanahan era un líder más influyente en la vida del quarterback. Y liderazgo es influencia.

Shanahan dejó a los Broncos al final de es la temporada, pero regresó en 1995 como director del equipo. Ahora tenía el título de lo que evidentemente había sido ya en términos de influencia para algunos de los jugadores: su líder. Y ese liderazgo ahora ha dado buenos resultados. En enero de 1998, llevó a la franquicia de los Broncos de Denver y al quarterback John Elway a su primera victoria en el Super Bowl.

LIDERAZGO SIN FUERZA

Admiro y respeto el liderazgo de mi buen amigo Bill Hybels, pastor principal de la iglesia Wislow Creek Community Church en el sur de Barrington, Illinois, la iglesia más grande de Norteamérica. Bill dice que él cree que no hay empresa de más intenso liderazgo en la sociedad que la iglesia. Mucha gente de negocios que conozco se sorprende cuando oye esta declaración, pero creo que Bill tiene razón. ¿En qué se basa para creer esto? El liderazgo por posición no funciona en las organizaciones voluntarias. Si un líder no tiene fuerza —o influencia— no es eficaz. En otras organizaciones, la persona que tiene una posición tiene una fuerza increíble. En la milicia, los líderes pueden usar su rango y, si todo lo demás falla, se manda la gente a la cárcel militar. En los negocios, los jefes tienen una tremenda fuerza en forma de salario, beneficios, y emolumentos. La mayoría de los seguidores son muy cooperadores cuando su sustento está en juego.

Sin embargo, en las organizaciones voluntarias, como las iglesias, lo único que funciona es el liderazgo en su forma más pura. Lo único que ayuda a los líderes es su influencia. Y como observó Harry A. Overstreet: “La esencia misma de todo poder para influir estriba en hacer que la otra persona participe”. Los seguidores en organizaciones voluntarias no pueden ser obligados a subir a bordo. Si el líder no ejerce ninguna influencia sobre ellos, no lo seguirán. Cuando compartí esa observación con un grupo de unos ciento cincuenta jefes principales de la industria automovilística, vi cómo se encendían bombillas en toda la sala. Y cuando les di un consejo, realmente se emocionaron. Voy a compartir con usted el mismo consejo: Si usted es una persona de negocios y realmente quiere descubrir si su gente puede dirigir, mándelos a ofrecer voluntariamente su tiempo al servicio de la comunidad. Si pueden lograr que algunas personas los sigan mientras sirven en la Cruz Roja, en un asilo de United Way, o en su iglesia local, entonces ya sabe que realmente tienen influencia —y capacidad de liderazgo.

DE COMANDANTE A SOLDADO RASO A COMANDANTE EN JEFE

Una de mis historias favoritas que ilustra la Ley de la Influencia tiene que ver con Abraham Lincoln. En 1832, años antes de convertirse en presidente, el joven Lincoln reunió un grupo de hombres para combatir en la guerra Black Hawk [contra el indio Black Hawk-Halcón Negro]. En esos días, la persona que reunía una compañía voluntaria para la milicia por lo general se convertía en su líder y asumía el rango de comandante. En este caso, Lincoln obtuvo el rango de capitán.

Pero Lincoln tenía un problema. No sabía nada de milicia. No tenía experiencia militar, y no sabía nada acerca de tácticas. Tenía dificultad en recordar los procedimientos

militares más sencillos. Por ejemplo, un día iba marchando con varias docenas de hombres a lo largo de un campo y debía guiarlos a través de una puerta hacia otro campo. Pero no supo cómo hacerlo. Al referir luego el incidente, Lincoln dijo: "Ni por mi propia vida pude recordar la palabra de mando correcta para que los soldados de mi compañía se pusieran uno detrás del otro. Finalmente, cuando nos acercábamos [a la puerta] grité: 'Esta compañía romperá filas por 2 minutos, y luego formará filas otra vez al otro lado de la puerta' ".

Con el paso del tiempo, el nivel de influencia de Lincoln sobre otros en la milicia en realidad *disminuyó*. Mientras otros oficiales se destacaron y obtuvieron rango, Lincoln comenzó a ir en dirección opuesta. Comenzó con *el título y la posición* de capitán, pero esto no le sirvió de mucho. No pudo superar la Ley de la Influencia. Al final de su servicio militar, Abraham Lincoln encontró su lugar propio o adecuado cuando alcanzó la categor¡a de soldado raso.

Afortunadamente para él —y para el destino de nuestro país— Lincoln llegó a superar su incapacidad de influir en otros. Siguió su tiempo en la milicia, y tuvo trabajos más bien mediocres en la asamblea legislativa del estado de Illinois y en la Cámara de Representantes de los Estados Unidos. Pero con el tiempo y con mucho esfuerzo y experiencia personal, se convirtió en una persona de impacto e influencia notables.

Este es mi proverbio favorito de liderazgo: "El que se cree líder y no tiene seguidores, sólo está dando un paseo". Si usted no puede influir en otros, estos no lo seguirán. Y si ellos no lo siguen, usted no es un líder. Esa es la Ley de la Influencia. No importa lo que cualquier persona le diga, recuerde que el liderazgo es influencia —nada más, nada menos.[3]

3

LA LEY DEL PROCESO

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día

ANNE SCHEIBER TENIA 101 AÑOS cuando mudó en enero de 1995. Durante años había vivido en un pequeño y descuidado estudio rentado en Manhattan. La pintura de las paredes se estaba descascarillando, y los viejos libreros estaban cubiertos de polvo. La renta mensual era de $400.00.

La señora Scheiber vivía del seguro social y de una pequeña pensión mensual que comenzó a recibir en 1943 al jubilarse de su cargo de auditora en el IRS [*Internal Revenue Service*— Superintendencia de Contribuciones]. No le había ido bien en este lugar. Para ser más específicos, la agencia no había obrado bien con ella. A pesar de tener un título en

derecho y de hacer un trabajo excelente, nunca fue ascendida. Y al jubilarse a la edad de cincuenta y uno, sólo estaba ganando $3.150 al año."La trataron muy, muy injustamente", dijo Benjamin Clark, quien la conocía mejor que nadie. "Verdaderamente tuvo que arreglárselas por sí misma en todos los aspectos. Realmente fue una tremenda lucha".

Anne Scheiber era un modelo del ahorro. No gastaba dinero en sí misma. No compraba muebles nuevos cuando los que tenía se le desgastaban. Ni siquiera se suscribía a un periódico. Una vez a la semana iba a la biblioteca pública a leer el *Wall Street Journal*.

¡LLOVIDO DEL CIELO!

Imagine la sorpresa de Norman Lamm, el rector de Yeshiva University en la ciudad de Nueva York, cuando descubrió que Anne Scheiber, una andanita de la que nunca había oído hablar —y que nunca asistió aYeshiva— dejó casi todas sus propiedades a la universidad.

"Cuando vi el testamento, fue algo increíble, algo llovido del cielo en forma tan inesperada", dijo Lamm. "Esta mujer se ha convertido en una leyenda de la noche a la mañana". La herencia que Anne Scheiber dejo a Yeshiva University valía 22 millones.[1]

¿Cómo pudo una solterona que había estado jubilada durante cincuenta años amasar una fortuna de 8 cifras?

Esta es la respuesta. Al momento de jubilarse del IRS en 1943, Anne Scheiber había podido ahorrar $5.000. Invirtió este dinero en acciones. En 1950 había obtenido suficientes ganancias para comprar mil acciones de la Shering-Plough Corporation, que tenían en ese tiempo un valor de $10.000. Y ella continuó con esas acciones, dejando que adquirieran más valor. Hoy, esas acciones originales se han dividido lo suficiente como para producir ciento veintiocho mil acciones, con un valor de $7.5 millones.[2]

El secreto del buen éxito de Scheiber fue que esta dama pasó la mayor parte de su vida acumulando su fortuna. Aunque el valor de sus acciones subieran o bajaran, nunca pensó: "*ya he termínenlo de acumular; es tiempo de obtener el efectivo*". Ella había decidido tomar el camino largo, el verdadero camino largo. Cuando ganaba dividendos —que se iban acrecentando cada vez más— volvía a invertirlos. Pasó acumulando todo el tiempo de su vida. Mientras otras personas mayores se preocupan porque pueden quedar sin fondos al final de sus días, Scheiber se hacía más rica mientras más tiempo vivía. Cuando se trataba de finanzas, Scheiber entendía y aplicaba la Ley del Proceso.

EL LIDERAZGO ES COMO LA INVERSIÓN —INCREMENTA

Ser un líder es como invertir con buen éxito en la bolsa de valores. Si usted espera hacer una fortuna en un día, no tendrá buen éxito. Lo que más importa es lo que hace día a día en el camino largo. Mi amigo Tag Short sostiene: "El secreto de nuestro buen éxito se encuentra en nuestro orden del día diario". Si usted invierte continuamente en el desarrollo de su liderazgo, y permite que sus "bienes" incrementen, el resultado inevitable es el crecimiento paulatino.

En las conferencias cuando enseño acerca del liderazgo, la gente inevitablemente me pregunta si el líder nace. Siempre respondo: "Sí, por supuesto que nace … ¡aún no he

conocido a uno que haya venido al mundo en otra forma!” Todos nos reímos, y luego respondemos la verdadera pregunta —si el liderazgo es algo que el individuo posee de suyo o no.

Aunque es verdad que alguna gente nace con dones naturales más grandes que otros, la capacidad de dirigir es en realidad una combinación de destrezas, que en su mayor parte pueden ser aprendidas y mejoradas. Pero ese proceso no tiene lugar de la noche a la mañana. El liderazgo es complejo. Tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza en las relaciones con las personas, disciplina, visión, impulso, momento oportuno —y la lista sigue. Como puede ver, muchos de los factores que entran en juego en el liderazgo son intangibles. Por eso es que los líderes necesitan mucha experiencia para ser eficaces. Y por eso, sólo ahora, a la edad de cincuenta y un años, creo que estoy verdaderamente comenzando a entender con claridad los muchos aspectos del liderazgo.

LOS LÍDERES SON APRENDICES

En un estudio de noventa líderes principales de varios campos, los expertos en liderazgo Warren Bennis y Burt Nanus hicieron un descubrimiento acerca de la relación entre el crecimiento y el liderazgo: “Es la capacidad de desarrollar y mejorar las destrezas que marcan la diferencia entre los líderes y sus seguidores”. Los líderes exitosos son aprendices. Y el proceso de aprendizaje es continuo, resultado de la autodisciplina y la perseverancia. La meta de cada día debe ser mejorar un poco, edificar sobre el progreso del día anterior.

LAS CUATRO FASES DEL CRECIMIENTO DEL LIDERAZGO

Aunque usted no tenga gran capacidad natural para ellidecazgo, sudesarrollo y progreso probablemente se producirá según las 4 fases siguientes:

FASE 1—NO SE NO QUE NO SE

La mayoría de las personas no reconocen el valor del liderazgo. Creen que el liderazgo es sólo para unos cuantos —para las personas que están en las más altas posiciones de la compañía. No tienen idea de las oportunidades que están desaprovechando por no aprender a dirigir. Me di cuenta cabal de esto cuando el rector de una universidad me dijo que sólo unos cuantos alumnos se habían inscrito en el curso de liderazgo que allí se ofrec¡a. ¿Por qué? Sólo unos pocos creían tener fibra de líder. Si hubiesen sabido que liderazgo es influencia, y que en el transcurso de un d¡a la mayoría de los individuos trata de influir por lo menos en cuatro personas, hubiera surgido en ellos el deseo de aprender más acerca del tema. Esto es una lástima porque cuando un individuo no sabe lo que no sabe, no crece.

FASE 2—SE LO QUE NO SE

Por lo general, en algún momento de la vida somos colocados en una posición de liderazgo,

y miramos a nuestro alrededor y descubrimos que nadie nos está siguiendo. Nos damos cuenta de que necesitamos aprender a dirigir. Y naturalmente, en ese momento el proceso puede comenzar. El Primer Ministro inglés Benjamin Disraeli hizo un sabio comentario: “El ser conscientes de que ignoramos los hechos es un paso decisivo hacia el conocimiento.”

Eso fue lo que me sucedió cuando ocupé mi primera posición de liderazgo en 1969. Toda mi vida había sido capitán de equipos deportivos y había sido presidente del gobierno estudiantil en la universidad, de modo que pensaba que ya era un líder. Pero cuando intenté dirigir a las personas en el mundo real, descubrí la terrible realidad. Esto me impulsó a comenzar a reunir recursos y aprender de ellos. También tuve otra idea: Escribí a los 10 mejores líderes en mi campo y les ofrecí cien dólares por media hora de su tiempo para poder hacerles algunas preguntas. (Esta era una suma bastante considerable para mí en 1969.) Durante los siguientes años, mi esposa Margaret y yo planeamos cada vacación en áreas donde vivían estas personas. Si un gran líder en Cleveland respondía que sí a mi solicitud, ese año pasábamos las vacaciones en Cleveland para que yo pudiera conocerlo. Y mi idea dio muy buenos resultados. Esos hombres compartieron conmigo conceptos únicos que no hubiera podido aprender en otra forma.

FASE 3—CREZCO Y APRENDO Y COMIENZA A SER EVIDENTE

Cuando usted reconoce su falta de destreza y empieza una disciplina diaria de crecimiento en el liderazgo, comienzan a suceder cosas muy emocionantes.

Una vez estaba enseñando a un grupo en Denver y noté entre la multitud a un inteligente joven de diecinueve años llamado Brian. Por unos días observé el mucho interés con que tomaba notas. Conversé con él unas cuantas veces durante algunos descansos. Cuando llegué a la parte del seminario en la que enseño la Ley del Proceso, pedí a Brian que se pusiera de pie para que todos escucharan lo que iba a decirle. Le dije: “Brian, te he estado observando aquí, y tu anhelo de aprender y crecer me ha impresionado mucho. Quiero decirte un secreto que cambiará tu vida”. Todo el mundo en el auditorio se inclinó hacia adelante.

“Creo que en unos veinte años, podrás llegar a ser un *gran* líder. Quiero animarte a que te conviertas en un aprendiz del liderazgo durante toda tu vida. Lee libros, escucha con regularidad cintas de audio, y sigue asistiendo a seminarios. Y cuando te encuentres con una verdad de oro o una importante, anótala y archívala para usarla en el futuro.

“No va a ser fácil”, dije yo. “Pero en 5 años verás progreso a medida que aumenta tu influencia. En 10 años irás desarrollando una competencia que hará muy eficaz tu liderazgo. Y en veinte años, cuando apenas tengas treinta y nueve años de edad, si has seguido aprendiendo y creciendo, otros comenzarán a pedirte que les enseñes acerca del liderazgo.Y algunos quedarán asombrados. Se miraran unos a otros y dirán: ‘¿Cómo se volvió tan sabio de repente?’

“Brian, tú puedes ser un gran líder, pero no sucederá en un día. Comienza a pagar el precio ahora”.

Lo que es cierto para Brian también es cierto para usted. Comience a desarrollar su liderazgo hoy, y algún día experimentará los efectos de la Ley del Proceso.

FASE 4—SIMPLEMENTE ACTUÓ POR LO QUE SE

Cuando usted está en la fase 3, puede ser muy eficaz como líder, pero tiene que pensar bien cada acción que ha de tomar. Sin embargo, cuando se halla en la fase 4, su capacidad de dirigir es casi automática. Y es allí donde la recompensa es más grande que la vida. Pero la única forma de llegar a ese lugar es obedecer la Ley del Proceso y pagar el precio.

PARA DIRIGIR MAÑANA, APRENDA HOY

El liderazgo se desarrolla diariamente, no en un día. Esta es una realidad dictada por la Ley del Proceso. Benjamin Disraeli dijo: "El secreto del buen éxito en la vida es que el hombre esté listo cuando le llega su tiempo". Lo que una persona hace de manera disciplinada y consecuente la prepara, independientemente de cuál sea su meta. La leyenda del baloncesto, Larry Bird, llegó a ser muy sobresaliente en los tiros libres porque practicaba quinientos tiros cada mañana antes de ir a la escuela. Demóstenos, de la antigua Grecia, llegó a ser el más grande de los oradores porque recitaba versos con piedras en la boca y practicaba ante el rugido de las olas en la costa —y pudo hacerlo a pesar de haber nacido con un defecto de pronunciación. Usted necesita la misma dedicación para llegar a ser un gran líder.

La buena noticia es que su capacidad de liderazgo no es estática. No importa en qué punto comience, usted puede mejorar. Esto se aplica aun a los que han estado en el escenario mundial del liderazgo. Aunque la mayoría de los presidentes llega a la cumbre durante la ocupación de su cargo, otros siguen creciendo y después se convierten en mejores líderes, como el ex-presidente Jimmy Carter. Alguna gente cuestionó su capacidad como dirigente mientras estaba en la Casa Blanca. Sin embargo, en años recientes, el nivel de influencia de Carter ha aumentado continuamente. Su gran integridad y dedicación en su servidoala gente por medio de Habitat for Humanity yotras organizaciones han contribuido al aumento de su influencia. Y ahora ha sido reconocido en Malí donde fue armado caballero por su trabajo en la erradicación de cierto tipo de filariasis. Su vida impresiona ahora a mucha gente.

LUCHANDO POR ESCALAR

Hay un viejo refrán que dice: Los campeones no se convierten en campeones en el cuadrilátero —allí simplemente se les reconoce. Esto es cierto. Si usted quiere ver cómo alguien se forja como campeón, mire su rutina diaria. El antiguo campeón de peso pesado Joe Frazier dijo: "Usted puede trazar el plan de una pelea o el plan de una vida. Pero cuando comienza la acción, usted depende de sus reflejos. Allí es donde se demuestra el trabajo que ha hecho en la carretera. Si hizo trampas en la oscuridad de la madrugada, la gente se dar cuenta ahora bajo las luces brillantes". El boxeo es una buena analogía del desarrollo del liderazgo porque consiste en una preparación diaria. Aunque la persona tenga talento natural, debe entrenarse y preparase para tener buen éxito.[3]

Uno de los más grandes líderes de este país era fanático del boxeo: el presidente Theodore Roosevelt. De Hecho, en una de sus citas más famosas usa una analogía del boxeo:

> No es el critico lo que cuenta, ni el hombre que señala cómo el hombre fuerte dio un traspié, ni qué hubiera hecho mejor el que realizaba el acto. El crédito es del hombre que se halla en la arena, cuya cara está estropeada por el polvo, el sudor, y la sangre; que lucha esforzadamente; que se equivoca y se queda corto una y otra vez; que conoce los grandes entusiasmos, las grandes devociones, y se dedica a una buena causa; que, en el mejor de los casos, conoce al final el triunfo de una gran realización; y que, en el peor, si falla, ha hecho al menos un intentoextraordinario, de modo que su lugar nunca ser cerca de aquellas almas frías y tímidas que no conocen ni la victoria ni la derrota.[4]

Roosevelt, que era también boxeador, era la máxima expresión de un hombre de acción. No sólo era un líder eficaz, sino que también fue el más pintoresco de todos los presidentes de los Estados Unidos. El historiador británico Hugh Erogan lo describió como “el hombre más capaz que se ha sentado en la Casa Blanca desde Lincoln; el más dinámico desde Jackson; el más estudioso desde John Quincy Adams”.

UN HOMBRE DE ACCIÓN

TR (sobrenombre de Roosevelt) es recordado como un hombre de acción, franco, y defensor de la vida dinámica. Mientras estaba en la Casa Blanca, era conocido por sus sesiones regulares de boxeo y judo, veloces paseos a caballo, y caminatas largas y agotadoras. Un embajador francés que visitó a Roosevelt acostumbraba a hablar de la ocasión en que acompañó al presidente a una caminata en el bosque. Cuando los dos hombres llegaron a la orilla de un arroyo que era muy profundo para ser atravesado a pie, TR se quitó la ropa y esperó que el dignatario hiciera lo mismo para que ambos pudieran nadar a la otra orilla. Nada representaba un obstáculo para Roosevelt.

En distintos momentos de su vida, Roosevelt fue vaquero en el oeste norteamericano, explorador y cazador de caza mayor, y soldado de caballería en la guerra contra España. Su entusiasmo y vigor parecían ilimitados. Como candidato a la vicepresidencia en 1900, dio seiscientos setenta y tres discursos y viajó veinte mil millas en campaña a favor del presidente McKinley. Y años después de su presidencia, mientras se preparaba para dar un discurso en Milwaukee, Roosevelt recibió un disparo en el pecho. Fue víctima de un atentado. Con una costilla rota y con la bala dentro de su pecho, Roosevelt insistió en dar su discurso de l hora antes de permitir que lo trasladaran al hospital.

ROOSEVELT COMENZÓ DESPACIO

De todos los líderes que ha tenido esta nación, Roosevelt fue uno de los más fuertes —físicamente y mentalmente. Pero no comenzó así. El presidente vaquero de norteamérica nació en Manhattan en el seno de una familia rica y eminente. Cuando niño era débil y muy enfermizo. Sufría de asma debilitante, tenía muy mala visión, y era terriblemente delgado. Sus padres no creían que sobreviviría.

Cuando tenía doce años, su padre le dijo: “Tienes la mente, pero no tienes el cuerpo, y sin la ayuda del cuerpo la mente no puede llegar tan lejos como debiera. Debes *hacer* el cuerpo. Y Roosevelt lo hizo. Vivió según la Ley del Proceso.

TR comenzó a dedicar un tiempo *todos los días* a cultivar su cuerpo y su mente, y lo siguió haciendo por el resto de su vida. Se ejercitaba con pesas, caminaba, patinaba sobre

hielo, cazaba, remaba, montaba a caballo, y boxeaba. En años posteriores, Roosevelt evaluó su progreso y admitió que cuando niño era “nervioso y tímido. Sin embargo”, dijo é, “al leer acerca de las personas a las que admiraba … y conociendo a mi padre, sentía gran admiración por hombres audaces que se mantienen firmes en el mundo, y yo tenía un gran deseo de ser como ellos”. Cuando TR se graduó de Harvard, era como uno de ellos, y estaba listo para entrar en el mundo de la política.

NO HAY ÉXITO DE LA NOCHE A LA MAÑANA

Roosevelt tampoco se convirtió en un gran líder de la noche a la mañana. Su camino a la presidencia fue de crecimiento lento y continuo. Mientras sirvió en varias posiciones, desde jefe de policía de la ciudad de New York hasta presidente de los Estados Unidos, siguió aprendiendo y creciendo. Se mejoró a sí mismo, y con el tiempo llegó a ser un líder fuerte. Esto es prueba de que vivía según la Ley del Proceso.

La lista de realizaciones de Roosevelt es notable. Bajo su liderazgo, los Estados Unidos emergió como una potencia mundial. Ayudó al país a desarrollar una marina de guerra. Bajo su mandato se construyó el Canal de Panamá. Negoció la paz entre Rusia y Japón, y durante ese proceso obtuvo el Premio Nobel de la Paz. Y cuando el pueblo cuestionó su liderazgo —tomó la presidencia después del asesinato de Mckinley— hizo campaña y fue reelegido por el mayor número de votantes que jamás hubiera elegido a un presidente hasta ese momento.

Como era siempre un hombre de acción, al completar su período presidencial en 1909, inmediatamente viajó a Africa donde dirigió una expedición auspiciada por Smithsonian Institution. Unos cuantos años después, en 1913, con la colaboración de otro líder dirigió una expedición a un río inexplorado de Brasil. Esta era una aventura de aprendizaje que no podía desaprovechar. “Era mi última oportunidad de ser niño”, admitió posteriormente. Tenía cincuenta y cinco años.

El 6 de enero de 1919, en su hogar en New York, Theodore Roosevelt murió mientras dorm¡a. Entonces el vicepresidente Marshall dijo: “La muerte tenía que llevárselo dormido, porque si Roosevelt habría estado despierto, hubiera habido una pelea”. Cuando lo levantaron de su lecho, encontraron un libro debajo de su almohada. Hasta el último momento, Theodore Roosevelt estaba luchando por aprender y mejorarse a sí mismo. Aun se hallaba practicando la Ley del Proceso.

Si usted desea ser líder, le tengo buenas noticias: puede serlo. Todo el mundo tiene el potencial, pero no es algo que se alcanza de la noche a la mañana. Se necesita perseverancia. Y absolutamente no podrá pasar por alto la Ley del Proceso. El liderazgo no se desarrolla en un día. Toma toda una vida.

4

LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

Cualquiera puede gobernar un barco, pero se necesita que un líder planee la ruta

EN 1911, DOS GRUPOS DE EXPLORADORES emprendieron una misión creíble. Aunque usaron estrategias y rutas diferentes, los líderes de los equipos tenían la misma meta: ser los primeros en la historia en llegar al Polo Sur. La historia de estos grupos son ilustraciones muy vividas de la Ley de la Navegación.

Uno de los grupos fue dirigido por el explorador noruego Roald Amundsen. Irónicamente, la intención original de Amundsen no era ir a la Antártida. Su deseo era ser el primer hombre en llegar al Polo Norte. Pero cuando supo que Robert Peary hizo la proeza antes que él, Amundsen cambió su meta y se dirigió hacia el otro extremo del mundo. Norte o Sur —él sabía que su plan merecería la pena.

AMUNDSEN TRAZA SU DERROTERO CON MUCHO CUIDADO

Antes de la salida de su equipo, Amundsen había planeado su viaje con mucho esmero. Estudió los métodos de los esquimales y de otros experimentados viajeros del Artico y determinó que su mejor línea de acción sería transportar todo su equipo y todas su provisiones en trineos tirados por perros. Al reunir su equipo, escogió expertos esquiadores y entrenadores de perros. Su estrategia era sencilla. Los perros harían la mayor parte del trabajo mientras el grupo avanzaba de quince a veinte millas en un período de 6 horas cada día. Esto daría tanto a los perros como a los hombres suficiente tiempo para descansar todos los días después de la jornada.

La previsión y la atención que Amundsen dio a los detalles fueron increíbles. Ubicó y surtió depósitos de provisiones a lo largo de toda la ruta. En esa forma su grupo no tendría que llevar cada parte de la provisión durante todo el viaje. También equipó a su grupo con la mejor ropa posible. Amundsen había considerado detenidamente todo aspecto posible del viaje, lo había estudiado a fondo, y había hecho planes conforme a ello. Y obtuvo buenos resultados. El peor problema que tuvieron durante el viaje fue que a uno de los hombres se le infectó un diente y este tuvo que ser extraído.

SCOTT VIOLO LA LEY DE LA NAVEGACIÓN

El otro equipo de hombres fue dirigido por Robert Falcon Scott, un oficial de la marina británica que previamente había hecho algunas exploraciones en el área de la Antártida. La expedición de Scott fue la antítesis de la de Amundsen. En vez de usar trineos tirados por perros, Scott decidió usar trineos motorizados y caballos. Sus problemas comenzaron cuando los motores de los trineos dejaron de funcionar a sólo cinco días de haber comenzado el viaje. Los caballos tampoco viajaron bien en esas temperaturas glaciales. Cuando llegaron al pie de las montañas Transantárticas, fue necesario sacrificar a todos esos pobres animales. Como resultado, los miembros del equipo quedaron arrastrando aquellos trineos de doscientas libras. Fue un trabajo arduo.

Scott no había prestado suficiente atención al resto del equipo del grupo. La ropa estaba tan mal diseñada que todos los hombres sufrieron de congelación. Uno de los miembros del grupo necesitaba 1 hora cada mañana para ponerse las botas en sus pies hinchados y gangrenosos. Todos fueron cegados por el reflejo de la nieve debido a las gafas inadecuadas que Scott había proporcionado. Lo peor de todo era que el grupo siempre estuvo escaso de comida y agua. Esto también fue consecuencia del mal planeamiento de Scott. Los depósitos de provisiones que Scott estableció no fueron abastecidos adecuadamente, demasiado lejos uno de otro, y muy mal señalados, por lo cual era difícil encontrarlos. Como tenían poco combustible para derretir la nieve, todos se deshidrataron. Las cosas empeoraron aun más porque Scott tomó la decisión de último minuto de llevar en el grupo a un quinto hombre, aunque sólo habían preparado suficientes provisiones para cuatro.

Después de abarcar ochocientas penosas millas en 10 semanas, el exhausto grupo de Scott finalmente llegó al Polo Sur el 17 de enero de 1912. Allí encontraron la bandera noruega que ondeaba al viento y una carta de Amundsen. El otro equipo, bien dirigido, había llegado primero a la meta ¡con más de un mes de antelación!

SI USTED NO VIVE SEGÚN LA LEY DE LA NAVEGACIÓN…

El viaje de este grupo al Polo fue muy malo, pero esa no es la peor parte de la historia. El largo viaje de regreso fue terrible. Scott y sus hombres se estaban muriendo de hambre y tenían escorbuto. Pero Scott, incapaz de navegar hasta el fin, no era consciente de la situación difícil en la que estaban. Estaban contra el tiempo y tenían muy pocos alimentos, y sin embrago insistió en colectar treinta libras de muestras geológicas para llevar de regreso —más peso que se iban a ver obligados a cargar aquellos agotados hombres.

El progreso del grupo era cada vez más lento. Uno de los hombres cayó en un estupor y murió. Otro, Lawrence Oates, se encontraba muy mal. El antiguo oficial del ejército que había sido traído originalmente para ocuparse de los caballos, tenía una congelación tan severa que casi no podía avanzar. Como creía que estaba poniendo en peligro la supervivencia del equipo, a propósito se lanzó a una ventisca para librar al grupo de la responsabilidad de cargar con él. Antes de salir de la carpa y en medio de la tormenta, dijo: “Sólo voy allá fuera, tal vez tarde un poco”.

Scott y los dos hombres que quedaban sólo avanzaron un poco más al norte antes de darse por vencidos. El viaje de regreso ya había tomado dos meses y aún faltaban ciento cincuenta millas para llegar al campamento base. En aquel lugar murieron. Hoy sabemos su

historia porque pasaron sus últimas escribiendo en sus diarios. Algunas de las últimas palabras de Scott fueron: “Moriremos como caballeros. Creo que esto mostrar que el espíritu de arrojo y de poder para aguantar no se ha ido de nuestra carrera”.[1] Scott tenía valor, pero no liderazgo. Como no pudo vivir según la Ley de la Navegación, esta acabó con él y sus compañeros.

Los seguidores necesitan líderes que puedan navegar eficazmente por ellos. Y cuando enfrentan situaciones de vida o muerte, la necesidad es sumamente obvia. Sin embargo, aun cuando las consecuencias no sean tan serias, la necesidad es igualmente grande. La verdad es que casi cualquier persona puede gobernar el barco, pero se necesita que un líder trace la ruta. Esta es la Ley de la Navegación.

LOS NAVEGANTES CONSIDERAN EL VIAJE QUE TIENEN POR DELANTE

Jack Welch, presidente de la General Electric, afirma: “Un buen líder permanece enfocado… Controlar su rumbo es mejor que ser controlado por este”. Welch tiene razón, pero los líderes que navegan hacen aun más que controlar el rumbo en el que ellos y su gente viajan. Visualizan en su mente todo el viaje antes de salir del muelle. Tienen una visión de su destino, saben lo que tomará llegar allá, saben a quién necesitarán en el equipo para tener buen éxito, y reconocen los obstáculos mucho antes de que aparezcan en el horizonte. Leroy Eims, autor de *Be the Leader You Were Meant to Be* [Sea el líder que puede llegar a ser], escribe: “Un líder es un individuo que ve más que los demás, ve más allá que los demás, y ve antes que los demás.”

Cuanto más grande sea la organización, de mirar el futuro tanto más capaz debe ser el líder. Eso es así porque el mero tamaño dificulta más las correcciones que se hacen a medio camino. Y si se cometen errores, muchas más personas resultan afectadas que cuando se viaja solo o con unas cuantas personas. El desastre presentado en la película *Titanic* fue un buen ejemplo de este tipo de problema. La tripulación no podía mirar lo suficientemente hacia adelante como para evadir el iceberg y, debido al tamaño del barco, el más grande que había sido construido en esa época, no pudo hacer la maniobra debida para cambiar el rumbo de este cuando el objeto fue divisado. El resultado de este incidente fue que más de mil personas perdieron la vida.

DONDE VA EL LÍDER…

Los navegantes de primera categoría siempre tienen presente que otras personas dependen de ellos y de su capacidad de trazar un buen rumbo. Leí una observación que hizo James A. Autry en *Life and Work: A Manager’s Search for Meaning* [Vida y trabajo: Un gerente busca sentido] que ilustra esta idea. El sostuvo que ocasionalmente se oye la noticia del choque de cuatro aviones militares que vuelan juntos en formación. La razón de la pérdida de los cuatro es la siguiente: Cuando los aviones de guerra vuelan en grupos de cuatro, un piloto —el líder— decide hacia dónde debe volar la escuadrilla. Los otros tres aviones vuelan según los dirija el líder, observándolo y siguiéndolo adondequiera que vaya.

Cualquiera que sea la movida que haga, el resto de su equipo la hará con él. Y esto es así, ya sea que se eleve en las nubes o se estrelle en la cima de una montaña.

Antes de llevar a su gente a una jornada, el líder atraviesa por un proceso a fin de dar al viaje la mejor oportunidad de tener buen éxito:

LOS NAVEGANTES SE BENEFICIAN DE LA EXPERIENCIA PASADA

Cada buen éxito y cada fracaso pasado puede ser una fuente de información y sabiduría — si usted permite que lo sea. Los buenos éxitos le enseñan sobre usted mismo y lo que es capaz de hacer con sus dones y talentos particulares. Los fracasos señalan qué tipo de malas suposiciones ha hecho y en qué han fallado sus métodos. Si usted no aprende de sus errores, fracasará una y otra vez. Por eso los navegantes eficaces comienzan con la experiencia. Pero naturalmente no terminan allí.

LOS NAVEGANTES ESCUCHAN LO QUE OTROS DICEN

No importa cuánto aprenda del pasado, este nunca le dirá todo lo que necesita saber en el presente. Por eso los navegantes de primera clase reúnen información de muchas fuentes. Obtienen ideas de los miembros de su equipo de liderazgo. Hablan con la gente de su organización para descubrir qué está pasando a nivel de las bases populares. Y pasan algún tiempo con líderes que no son de la organización, pero que pueden ser sus mentores.

LOS NAVEGANTES EXAMINAN LAS CONDICIONES ANTES DE CONTRAER COMPROMISOS

Me gusta la acción, y mi personalidad me impulsa a ser espontáneo. Por encima de todo, tengo una intuición confiable en lo que respecta al liderazgo. Pero también soy consciente de mis responsabilidades como líder. De modo que antes de contraer compromisos que van a impactar a mi gente, hago un inventario y pienso bien las cosas. Los buenos navegantes calculan el costo *antes* de adquirir compromisos para ellos y para los suyos.

LOS NAVEGANTES SE ASEGURAN DE QUE SUS CONCLUSIONES REPRESENTEN TANTO FE COMO HECHOS

El poder navegar por otros exige al líder una actitud positiva. Usted debe tener fe de que puede llevar a su gente a lo largo de todo el camino. Si no puede hacer el viaje confiadamente en su mente, no podrá concretarlo en la práctica. Por otra parte, usted también debe ser capaz de ver los hechos de manera realista. No puede minimizar los obstáculos ni racionalizar sus retos. Si no entra con sus ojos bien abiertos, será tomado por sorpresa. Como observa Bill Easum: “Los líderes realistas son lo suficientemente realistas para minimizar las ilusiones. Saben que el engañarse a sí mismos puede costarles su visión”. A veces es difícil equilibrar el optimismo y el realismo, la intuición y la planeación, la fe y los hechos. Pero eso es lo que se necesita para ser un líder navegante eficaz.

UNA LECCIÓN DE NAVEGACIÓN

Recuerdo la primera vez que realmente entendí la importancia de la Ley de la Navegación. Tenía treinta y ocho años, y estaba dirigiendo la iglesia Faith Memorial en Lancaster, Ohio, que era mi segunda. Antes de mi llegada allí en 1972, el crecimiento de la congregación se había estancado por aproximadamente una década. Pero en 1975, nuestra asistencia había aumentado de cuatrocientos a más de mil. Yo sabía que podíamos seguir creciendo y alcanzar a más personas, si tan sólo construíamos un nuevo auditorio.

La buena noticia era que ya yo tenía cierta experiencia en construir y reubicar porque había dirigido a mi primera iglesia a través de ese proceso. La mala noticia era que la primera iglesia era muy pequeña en comparación con la segunda. Para darle una idea de la diferencia, el salón para cambiar a los bebés en la guardería infantil de la iglesia en Lancaster iba a ser más grande que todo el santuario del edificio original de mi primera iglesia.

Iba a ser un proyecto multimillonario más de veinte veces mayor que el primero. Sin embargo aun ese no era el mayor obstáculo. Poco antes de que yo entrara a Faith Memorial, había habido una gran batalla respecto a otra propuesta de construcción, y el debate había sido ruidoso, divisivo, y encarnizado. Por eso yo sabía que por primera vez experimentara genuina oposición a mi liderazgo. Me esperaba una situación difícil, y si yo como líder no navegaba bien, podía hundir la nave.

TRAZANDO EL RUMBO CON UNA ESTRATEGIA DE NAVEGACIÓN

En ese momento desarrollé una estrategia que desde entonces he usado varias veces en mi liderazgo. Escribí los pasos de la misma para recordarla siempre:

- Predetermine un programa de acción.
- Trace sus metas.
- Ajuste sus prioridades.
- Notifique al personal clave.
- Dé cierto tiempo a la aceptación.
- Comience a actuar.
- Espere problemas.
- Señale los buenos éxitos siempre.
- Revise su plan diariamente.

Esto se convirtió en mi plan para navegar con mi gente.

En ese entonces yo sabía exactamente cuál debía ser nuestro programa de acción. Si habíamos de seguir creciendo debíamos construir un nuevo auditorio. Yo había considerado todas las alternativas posibles, y sabía que esa era la única solución viable. Mi meta era diseñar y construir la instalación, pagarla en 10 años, y unificar a toda la gente en el proceso. También sabía que nuestro mayor ajuste sería en el área de las finanzas, puesto que el proyecto volvería de cabeza el presupuesto que teníamos.

Comencé a prepararme para la reunión congregacional. La programé con un par de meses de antelación a fin de darme tiempo para preparar todas las cosas. Lo primero que hice fue encargar a los miembros de la junta directiva y a un grupo de líderes financieros clave efectuar un análisis de nuestros patrones financieros y de crecimiento en veinte años.

El análisis abarcaba los 10 años anteriores y proyecciones para los siguientes 10 años. Basados en eso, determinamos los requisitos de la instalación. Luego formulamos un presupuesto de 10 años que explicaba detenidamente cómo manejaríamos las finanzas. También pedí que se incluyera toda la información que estábamos reuniendo en un informe de veinte páginas que daríamos a los miembros de la congregación. Sabía que las barreras principales al planeamiento exitoso son el temor a los cambios, la ignorancia, la incertidumbre acerca del futuro, y la falta de imaginación. Iba a hacer todo lo posible para prevenir que esos factores fueran un obstáculo para nosotros.

Mi siguiente paso era notificar a los líderes clave. Comencé con los que tenían más influencia, y me reuní con ellos individualmente y a veces en grupos pequeños. En el transcurso de varias semanas, me reuní con más o menos cien líderes. Les presenté la visión y respondí sus preguntas. Y cuando percibía que una persona no se sentía segura respecto al proyecto, planeaba reunirme de nuevo con ella sola. Luego esperé algún tiempo para que esos líderes influyeran al resto de la gente y que poco a poco la congregación fuera aceptando el proyecto.

Cuando llegó el tiempo de la reunión de la grey, estábamos listos para entrar en acción. Tomó varias horas presentar el proyecto a ellos. Distribuí el informe de veinte páginas que contenía los planos del edificio, el análisis financiero, y los presupuestos. Traté de responder todas las preguntas que pudiesen hacerme antes de que tuvieran la oportunidad de preguntar. También pedí a alguna de la gente más influyente de la congregación que dijera unas palabras.

Yo esperaba cierta oposición, pero cuando concedí la palabra para dar lugar a las preguntas, me quedé pasmado. Sólo hubo dos preguntas: Una persona quería saber cuál sería la ubicación de las fuentes de agua en el edificio, y la otra preguntó el número de lavabos. En ese momento supe que había navegado con buen éxito en las aguas turbulentas. Cuando llegó el momento de hacer la moción de que todos votaran, el laico más influyente de la iglesia la hizo. Y yo había hecho arreglos para que el líder que se había opuesto a la construcción, secundara la moción. Cuando se hizo el cómputo final, noventa y ocho por ciento de la gente había votado a favor.

Cuando terminamos de navegar a través de esa fase, el resto del proyecto no fue dif¡cil. Mantuve continuamente la visión ante la gente com informes de las buenas noticias para dar a conocer nuestros buenos éxitos. Y periódicamente revisaba nuestros planes y sus resultados para verificar que todo iba sobre rieles. La ruta había sido trazada. Todo lo que teníamos que hacer era gobernar la nave.

Esta fue una maravillosa experiencia de aprendizaje para mí. Sobre todo descubrí que el secreto de la Ley de la Navegación es la preparación. Cuando usted se prepara bien, infunde confianza y esperanza a su gente. La falta de preparación produce el efecto opuesto. No es el tamaño del proyecto lo que determina su aceptación, apoyo, y buen éxito, sino el tamaño del líder. Es por eso que digo que cualquiera puede gobernar la nave, pero se necesita que un líder trace la ruta. Los líderes que son buenos navegantes pueden llevar a su gente casi a cualquier parte.

5

LA LEY DE E. F. HUTTON

Cuando un verdadero líder habla, la gente escucha

LOS LÍDERES JÓVENES Y SIN EXPERIENCIA por lo general entran con toda confianza a una sala llena de gente para luego descubrir que han juzgado mal la dinámica de liderazgo de la situación. ¡Eso me ha pasado a mí! Pero cuando me sucedió, la mayor parte de las veces al poco tiempo reconocí mi error. Ese fue el caso cuando presidí mi primera reunión de la junta directiva como líder joven. Ocurrió en la primera iglesia que dirigí en el área rural de Indiana, exactamente después de haberme graduado de la universidad a la edad de veintidós años. Apenas tenía un mes de estar en la iglesia, y estaba dirigiendo a un grupo de personas cuya edad promedio era de cincuenta años. La mayoría de las personas que estaban en la reunión llevaban más tiempo en esa iglesia que yo de vivir.

Fui a esa reunión sin ideas preconcebidas, sin orden del día —y sin la menor clave. Pensé que como era el líder asignado todos me seguirían. Con toda la sabiduría y el conocimiento de mis dos decenios de experiencia en la vida, inicié la reunión y pregunté si alguien ten¡a un asunto del cual hablar.

Hubo una pausa breve mientras miré a todos en la mesa, y entonces un hombre de unos sesenta años llamado Claude aclaró su voz y dijo: “Yo tengo algo”.

“Hable usted, Claude”, dije yo.

“Bueno”, dijo él, “últimamente, cuando se toca el piano durante los cultos, percibo que está desafinado”.

“Yo he percibo lo mismo”, dijo otro miembro de la directiva.

“Presento la moción de que llamemos a un afinador de pianos de Louisville para que se encargue del problema”, dijo Claude.

“Oye, esa es una gran idea”, comenzó a decir todo el mundo en la mesa.

“Yo secundo la moción”, dijo Benny, el miembro de la directiva que estaba sentado al lado de Claude.

“Qué bueno”, dije yo. “¿Alguien más tiene algo que decir?”

“Sí”, dijo Claude, “el otro día noté que uno de los vidrios en uno de los salones de la escuela dominical está quebrado. Tengo en la granja un pedazo de vidrio que quedaría bien allí. Benny, tú eres muy buen vidriero. ¿Por qué no colocas el vidrio?”

“Seguro, Claude”, dijo Benny, “lo haré con mucho gusto”.

“Bien, hay una cosa más”, dijo Claude. “El picnic de este año. Estaba pensando que tal vez debemos hacerlo en el lago. Creo que sería bueno para los niños”.

“Oh, eso sería perfecto, ¡Qué buena idea!” comenzó a decir todo el mundo.

“Hagámoslo oficial”, dijo Benny.

Todos asintieron con la cabeza y esperamos para ver si Claude tenía algo más que decir.

“Eso es todo”, dijo Claude. “Pastor, ¿por qué no cierra con una oración?” Y eso fue lo que hice. Ese fue casi todo el contenido de mi primera reunión de la junta directiva. Y también fue el día en que supe quién era el verdadero líder en esa iglesia. Yo ocupaba el cargo, pero Claude tenía el poder. Fue así como descubrí la Ley de E. F. Hutton.

Es probable que usted haya oído de E. F. Hutton, la compañía de servicios financieros. Hace años, su lema era: “Cuando E. F. Hutton habla, la gente escucha”. Tal vez usted recuerda sus antiguos anuncios comerciales de televisión. Típicamente, el escenario era un restaurante concurrido u otro lugar público. Dos personas estaban hablando de asuntos financieros, y la primera persona repetía algo que su corredor de bolsa había dicho respecto a cierta inversión. La segunda persona decía: “Bueno, mi corredor de bolsa es E. F. Hutton, y E. F. Hutton dice…” En ese momento cada persona en el bullicioso restaurante paraba en seco, volvía el rostro, y escuchaba lo que el hombre iba a decir. Por eso llamo a esta verdad del liderazgo la Ley de E. F. Hutton. Porque cuando el verdadero líder habla, la gente escucha.

¿QUE PUEDO HACER?

Después de mi primera reunión de la junta directiva, tuve que determinar cómo iba a manejar la situación en mi iglesia. Tenía varias opciones. Por ejemplo, pude haber insistido en mi derecho de estar a cargo. A través de los años he visto a muchos líderes por posición hacer eso. Dicen a su gente algo así: “¡Oigan, esperen! Yo soy el líder. Se supone que ustedes deben seguirme”. Pero eso no funciona. Las personas tal vez se muestren educadas con usted, pero no lo seguirán realmente. Es similar a algo que la antigua primer ministro Margaret Thatcher dijo una vez: “Ser líder es como ser una dama. Si tiene que decirlo, entonces no lo es”.

Otra opción hubiese sido tratar de sacar a Claude del liderazgo. Pero ¿cómo cree usted que hubiera resultado esto? El tenía más del doble de mi edad, había vivido en esa área toda su vida, y era respetado por todos en la comunidad. Era miembro de esa iglesia desde antes de que yo llegara al lugar, y todo el mundo sabía que él iba a permanecer allí mucho después de que yo me fuera.

Escogí la tercera opción. Cuando se acercaba el tiempo de la siguiente reunión de la directiva, yo tenía una lista de cosas que sabía que era necesario hacer en la iglesia. De modo que una semana antes de la reunión programada, llamé a Claude para ver si podía ir a su granja y pasar algún tiempo con él. Y mientras hacíamos la labores juntos a lo largo del día, él y yo conversamos.

“Claude”, le dije, “sabe, he notado que la puerta frontal de la iglesia está agrietada y se está descascarillando. Causaría muy mala impresión a cualquier persona que visitara la iglesia por primera vez. ¿Cree que podemos hacer algo al respecto?”

“Seguro”, dijo Claude, “no hay problema”.

Continué: “El otro día bajé al sótano. ¿Sabía usted que hay agua allí? Cielos, hay ranas que brincan, renacuajos que nadan, y cangrejos de río que caminan por todas partes. ¿Qué cree que debemos hacer?”

“Bueno, John”, dijo Claude, “creo que debemos tener un día de trabajo y limpiar todo el sótano”.

“Esa es una idea excelente”, dije yo. “¿Puede sacar este tema a colación en nuestra siguiente reunión de la directiva?”

"Claro que sí".
"Hay otra cosa que ha estado preocupándome", seguí yo. "Ahora mismo sólo tenemos tres salones en el edificio además del auditorio. Uno se usa como depósito de un montón de chatarra. Los otros dos son para la escuela dominical, pero una de esas clases tiene demasiados niños y se está abarrotando".
"No diga nada más", dijo Claude. "También limpiaremos ese salón".
"Oh, eso sería fantástico. Gracias, Claude".
En la próxima reunión de la directiva, cuando pregunté si había asuntos nuevos de que tratar, Claude dijo: "¿Saben?, creo que es hora de que tengamos un día de trabajo en esta iglesia".
"Esa es una gran idea", comenzaron a decir todos en la mesa.
"Lo tendremos una semana después del sábado", dijo Claude. Voy a traer mi camión, y Benny, trae el tuyo también. Vamos a pintar, limpiar el sótano, y sacar la chatarra del salón de depósito. Lo necesitamos para una clase de escuela dominical". Entonces miró a uno de los miembros de la junta y dijo: "Y hermana Maxine, usted será la maestra".
"Yo secundo eso", dijo Benny; y eso fue todo.
A partir de ese momento, si yo deseaba hacer algo en la iglesia, sólo iba a la granja y hacía algunas labores con Claude. Siempre podía contar con él para que pusiera sobre el tapete las cosas, y cuando Claude hablaba, la gente escuchaba.

LOS OJOS LO DICEN

Cuando aprenda la Ley de E. F. Hutton, no tendrá dificultad para descubrir quién es el verdadero líder en casi todas las situaciones. Por ejemplo, vaya a la reunión de un grupo de personas que no conozca y obsérvelas durante 5 minutos. Sabrá quién es el líder. Cuando alguien hace una pregunta ¿a quién mira la gente? ¿A quién esperan escuchar? La persona a la que miran es el verdadero líder.
Haga la prueba. La próxima vez que esté en una reunión, observe alrededor de usted. Mire si nota la diferencia entre estos dos tipos de líderes:

Lideres por Posicion

Lideres Veraderos

Hablan primero

Hablan después

Necesitan la influencia del verdadero líder para que las cosas se hagan

Sólo necesitan su propia influencia para que las cosas se hagan

Sólo influyen a los otros líderes por posición

Influyen en todos en la sala

Si nota una disparidad entre la persona que dirige la *reunión* y la persona que dirige a la

gente, la persona que dirige la reunión no es el verdadero líder.

Nunca he sido el verdadero líder en ningún trabajo al comienzo, excepto en las compañías que he fundado. Cuando acepté esa primera posición en Hillham, Indiana, Claude era el líder. En mi segunda iglesia en Ohio, el verdadero líder era un hombre llamado Jim. Y cuando fui a Skyline en San Diego, el personal seguía primero a Steve, no a mí. De modo que si usted está comenzando en un nuevo puesto y no es el líder, no deje que eso le moleste. La verdadera prueba de liderazgo no es dónde comienza sino dónde termina.

¿PODRÍA PONERSE DE PIE EL VERDADERO LÍDER?

Hace muchos años, había un juego llamado *To Tell the Truth* [Decir la verdad]. Funcionaba en la siguiente forma. Al comienzo del espectáculo, había 3 concursantes que decían ser la misma persona. Uno de ellos estaba diciendo la verdad; los otros dos eran "actores". Había un panel de jueces compuesto por celebridades. Estos jueces se turnaban para hacer preguntas a las 3 personas, y cuando se terminaba el tiempo, cada panelista adivinaba cuál de las 3 personas estaba diciendo la verdad. Muchas veces los actores fanfarroneaban tan bien que engañaban a los panelistas y al público.

Cuando se trata de identificar a un líder, la tarea puede ser mucho más fácil —si recuerda qué cosas está buscando. No escuche las afirmaciones de la persona que profesa ser el líder. En vez de eso, observe las reacciones de la gente alrededor que rodea a esa persona. La prueba del liderazgo se encuentra en los seguidores.

Piense en las reacciones que obtienen ciertas personas cuando hablan. Cuando Alan Greenspan habla ante el Congreso, todo el mundo escucha. Cuando se prepara a hacer una declaración sobre tasas de préstamos, toda la comunidad financiera deja de hacer lo que está haciendo. Es algo muy parecido a los antiguos comerciales de E. F. Hutton. Cuando Martin Luther King Jr. estaba vivo, obtuvo un respeto increíble. No importaba dónde ni cuándo hablara, la gente —blancos y negros— escuchaba. Hoy Billy Graham recibe un respeto muy similar debido a su integridad incuestionable y a toda una vida de servicio. Por casi cincuenta años, los líderes mundiales han prestado atención a su consejo. Cada presidente de los Estados Unidos desde Harry Truman ha buscado su liderazgo y su sabio consejo.

La Ley de E. F. Hutton se revela a sí misma casi en todo tipo de situación. Leí una historia acerca del antiguo jugador de la NBA [*National Basketball Association*-Asociación Nacional de Básketbol] Larry Bird que ilustra esto muy bien. En los segundos finales de un juego muy intenso, el director de los Celtios de Bostón, K. C. Jones, pidió una interrupción. Reunió a los jugadores a un lado de la cancha, diagramó una jugada, y Larry Bird dijo: "Pásenme la bola a mí y quiten a todo el mundo de mi camino".

Jones respondió: "Yo soy el director, ¡y yo decido las jugadas!" Entonces se volvió a los otros jugadores y dijo: "Pasen la bola a Larry y quítense de su camino".[1] Esto solamente muestra que cuando el verdadero líder habla, la gente escucha.

LAS PERSONAS SE CONVIERTEN EN VERDADEROS LÍDERES POR…

¿Cómo los líderes llegan a ser los verdaderos líderes en sus grupos? Como expliqué en el capítulo de la Ley del Proceso, el liderazgo no se desarrolla en un día. Tampoco el reconocimiento de una persona como líder. Con el transcurso del tiempo, 7 áreas clave que se revelan en la vida del líder son las que lo ayudan a avanzar como tal:

1. CARÁCTER—QUIENES SON

El verdadero liderazgo siempre comienza con la persona interior. Por eso es que alguien como Billy Graham puede atraer más y más seguidores con el paso del tiempo. La gente puede percibir la profundidad de su carácter.

2. RELACIONES—A QUIENES CONOCEN

Usted sólo es líder si tiene seguidores, y eso siempre requiere el desarrollo de relaciones — mientras más profundas sean las relaciones, más fuerte es el potencial para el liderazgo. Cada vez que yo comenzaba en un nuevo puesto de liderazgo, comenzaba a entablar relaciones inmediatamente. Entable suficientes buenas relaciones con la gente adecuada, y usted puede llegar a ser el verdadero líder en una organización.

3. CONOCIMIENTO—LO QUE SABEN

La información es vital para un líder. Usted necesita comprender los hechos, saber los factores envueltos, y tener una visión para el futuro. El mero conocimiento no hará líder a nadie, pero no se puede ser líder sin el mismo. Siempre pasaba mucho tiempo estudiando antes de tratar de dirigir una organización.

4. INTUICIÓN—LO QUE SIENTEN

El liderazgo exige más que un simple dominio de datos. Demanda la capacidad de manejar muchas cosas intangibles (como explico en el capítulo de la Ley de la Intuición).

5. EXPERIENCIA—DONDE HAN ESTADO

Cuanto más grandes hayan sido los retos que ha enfrentado en el pasado, tanto más probabilidad habrá de que los seguidores le den una oportunidad. La experiencia no garantiza la credibilidad, pero motiva a las personas a darle una oportunidad de probar que es capaz.

6. ÉXITOS PASADOS—LO QUE HAN HECHO

Nada convence mejor a los seguidores que un buen historial. Cuando fui a dirigir mi primera iglesia, no tenía historial. No podía señalar buenos éxitos pasados que hicieran que la gente creyera en mí. Pero cuando fui a mi segunda iglesia, ya tenía unos cuantos. Cada vez que me esforzaba, corría un riesgo, y tenía buen éxito, los seguidores tenían otra razón de confiar en mi capacidad de líder—y escuchar lo que yo tenía que decir.

7. CAPACIDAD—LO QUE PUEDEN HACER

Lo básico para los seguidores es lo que el líder sea capaz de hacer. Esa es la razón principal de que la gente lo escuchará y lo reconocerá como su líder. Tan pronto dejen de creer que

usted puede rendir, dejarán de escucharlo.

CUANDO ELLA HABLABA…

Cuando usted domina la Ley de E. F. Hutton, usted se da cuenta de que la gente escucha lo que alguien tiene que decir, no necesariamente por la verdad que está siendo comunicada en el mensaje, sino por respeto al orador.

Recordé esto nuevamente cuando leí algo acerca de la Madre Teresa. La mayoría de las personas la imaginan como una mujer pequeña y frágil, dedicada a servir a los pobres. Y eso era. Pero también era una verdadera líder. Lucinda Vardey, que trabajó con la Madre Teresa en el libro *The Simple Path* [El camino sencillo], describía a la monja como “la quintaesencia, empresaria dinámica, que había percibido una necesidad y había hecho algo al respecto, que contra viento y marea había levantado una organización, formulado la constitución de la misma, y establecido sucursales en todo el mundo”.

La organización fundada y dirigida por la Madre Teresa se llama Misioneras de la Caridad. Mientras otras órdenes vocacionales de la iglesia católica decaían, la de ella creció rápidamente, hasta tener más de cuatro mil miembros durante toda su vida (sin incluir la gran cantidad de voluntarios). Durante su dirección, sus seguidores sirvieron en veinticinco países en 5 continentes. Sólo en Calcuta estableció un hogar para niños, un centro para personas con lepra, un hogar para personas moribundas y desvalidas, y un hogar para gente que sufre de tuberculosis o de trastornos mentales. Este complejo tipo de organización sólo puede ser creado por un verdadero líder.La autora y antigua escritora de discursos presidenciales, Peggy Noonan, escribió acerca de un discurso que dio la Madre Teresa en el Desayuno Nacional de Oración en 1994. Noonan dijo:

> La clase dirigente de Washington estaba allí, más unos cuantos cristianos nacidos de nuevo, católicos ortodoxos, y judíos. La Madre Teresa habló de Dios, de amor, de la familia. Dijo que debemos amamos unos a otros y preocupamos unos por otros. Muchos mostraron estar de acuerdo.
>
> Pero cuando el discurso continuó, se volvió más crítico. Habló de padres infelices en los asilos de ancianos que están “heridos porque han sido olvidados”. Ella preguntó: “¿Estamos dispuestos a dar hasta que nos cueste a fin de estar con nuestras familias, o ponemos primero nuestros propios intereses?”
>
> Las personas entre cuarenta y cincuenta años de edad que estaban en el auditorio comenzaron a moverse en sus asientos. Y la madre continuó. “Creo que hoy el mayor destructor de la paz es el aborto”, dijo ella, y les explicó por qué en términos intransigentes. Por unos 1, 3 segundos hubo silencio, luego los aplausos barrieron la sala. Pero no todos aplaudieron; el presidente y la primera dama, el vicepresidente y su esposa parecían estatuas de cera del museo Madame Tussaud sin mover un solo músculo. Pero la Madre Teresa tampoco se detuvo allí. Cuando hubo terminado, casi todos los concurrentes habían sido ofendidos.[2]

Si casi cualquier otra persona del mundo hubiese hecho esas declaraciones, las reacciones del público hubieran sido abiertamente hostiles. La gente habría abucheado, insultado, o salido de la sala intempestivamente. Pero la oradora era la Madre Teresa. Probablemente era la persona más respetada del mundo en ese tiempo. De modo que todos escuchaban lo que ella tenía que decir, aunque muchos estuviesen en completo desacuerdo con lo que decía. De hecho, cada vez que la Madre Teresa hablaba, la gente escuchaba.

¿Por qué? Ella era una verdadera líder, y cuando el verdadero líder habla, la gente escucha.

Ahora le pregunto lo siguiente: ¿Cómo reacciona la gente cuando usted comunica? Cuando usted habla, ¿la gente escucha —quiero decir, escucha *realmente*? O espera escuchar a otra persona antes de actuar? Usted puede descubrir mucho acerca de su nivel de liderazgo si tiene el valor de hacerse esta pregunta y responderla. Ese es el poder de la Ley de E. F. Hutton.

6

LA LEY DEL TERRENO FIRME

La confianza es el fundamento del liderazgo

PERSONALMENTE APRENDI EL PODER de la Ley del Terreno Firme en el otoño de 1989. Era el pastor principal de la iglesia Skyline en San Diego, y estaba muy ocupado. Todos los años creábamos y presentábamos una gran producción navideña, la cual era un tremendo acontecimiento. El reparto incluía a más de trescientas personas. El escenario era complicado —a nivel de la mayor parte de las producciones profesionales. Más de veinticinco mil personas presenciaban el espectáculo todos los años, y este se había convertido en una tradición en San Diego, pues se había producido todos los años por más de dos decenios.

El otoño de aquel año había sido para mí una temporada de febril actividad. Estábamos iniciando varios programas nuevos en la iglesia, y la preparación del espectáculo navideño iba en plena marcha. Además yo tenía que viajar a varias partes del país a dictar conferencias. Como estaba tan ocupado, permití que mi naturaleza colérica se apoderara de mí y cometí un grave error. Tomé tres decisiones importantes de manera apresurada y las implemento sin proporcionar el liderazgo necesario. En una semana cambié algunos componentes del espectáculo navideño, descontinué en forma permanente el culto dominical vespertino, y despedí a un miembro del personal.

NO FUERON LAS DECISIONES —FUE EL LIDERAZGO

Lo interesante de todo esto es que ninguna de mis decisiones era incorrecta. El cambio en el programa navideño era beneficioso. Aunque algunos miembros viejos de la congregación disfrutaban el culto dominical vespertino, este no estaba edificando a la iglesia ni supliendo

una necesidad que no fuera ya satisfecha en alguna otra parte del ministerio local. El miembro del personal que despedí tenía que irse, y era importante que no postergara m s su despido.

Mi error fue la forma en que tomé esas tres decisiones. Como todo en la iglesia iba tan bien, pensé que podía seguir adelante con mis decisiones sin llevar a todos los demás a través de los pasos necesarios en aquel proceso. Comúnmente reunía a los líderes, les comunicaba la visión, respondía preguntas, y los guiaba a través de todos los aspectos envueltos. Luego les daba tiempo para ejercer su influencia en el siguiente nivel de líderes. Por último, cuando era el momento adecuado, daba un anuncio general a todos, les daba a conocer las decisiones, los tranquilizaba y los motivaba a participar en la nueva visión. Pero en aquella ocasión no hice ninguna de estas cosas, sabiendo que debía hacerlas.

EL RESULTADO FUE DESCONFIANZA

Poco después comencé a percibir inquietud entre la gente. Oí algunos rumores. Al principio, mi actitud fue que todos debían reponerse y seguir adelante. Pero luego me di cuenta de que el problema no estaba en ellos sino en mí. No había hecho las cosas bien. Lo peor era que mi actitud no era muy positiva —y esto no es conveniente cuando uno es el autor de un libro ululado *The Winning Attitude!* [La actitud de un ganador]. Me di cuenta de que había quebrantado la Ley del Terreno Firme. Por primera vez en mi vida, mi gente no confiaba en mí completamente.

Apenas me di cuenta de que me había equivocado, me disculpé públicamente ante a mis feligreses y les pedí que me perdonaran. Su gente se da cuenta cuando usted comete errores. Lo importante es si usted está dispuesto a reconocer y confesar su error. Si lo hace, por lo general puede volver a ganar rápidamente la confianza de ellos. Eso me sucedió a m¡ tan pronto me disculpé. Desde aquel momento en adelante me esfuerzo por hacer bien las cosas. Aprendí por experiencia propia que cuando se trata del liderazgo, sencillamente no se puede tomar atajos, no importa cuánto tiempo se haya estado dirigiendo.

No me tomó mucho tiempo recuperar el terreno firme con todo el mundo. Como expliqué en *Developing the Leader Within You* [Formando el líder que hay en usted], su historia de buen éxito y fracasos marca una gran diferencia en su credibilidad como líder. Es como obtener y gastar el cambio o dinero menudo de su bolsillo. Cada vez que toma una buena decisión como líder, obtiene cambio que guarda en su bolsillo. Cada vez que toma una mala decisión, debe pagar a su gente parte de su cambio.

Cada líder lleva cierta cantidad de cambio en su bolsillo cuando comienza una nueva posición de liderazgo. Desde ese momento, o acumula cambio, o lo paga. Si toma una mala decisión tras otra, se mantiene pagando. Entonces un día, después de tomar una última mala decisión, introduce su mano en su bolsillo y se da cuenta de que no le queda más cambio. El error puede haber sido garrafal o pequeño; pero cuando se le acaba el cambio, su liderazgo termina.

Un líder que toma buenas decisiones y se mantiene registrando victorias para su organización acumula cambio. Y aunque cometa un error garrafal, sigue teniendo mucho cambio. Así fue mi experiencia en Skyline, y por eso pude recuperar rápidamente la confianza de mi gente.

LA CONFIANZA ES EL FUNDAMENTO DEL LIDERAZGO

La confianza es el fundamento del liderazgo. Para ganar la confianza de los demás, el líder debe ser ejemplo de las siguientes cualidades: competencia, conexión, y carácter. La gente perdonará errores ocasionales relacionados con la capacidad, especialmente si son conscientes de que usted es un líder en proceso de crecimiento. Pero no confiarán en un individuo con fallas en el carácter. A este respecto, aun equivocaciones ocasionales pueden resultar letales. Todos los líderes eficaces saben esta verdad. El presidente de la junta directiva y jefe principal de Pepsi Co, Craig Weatherup, admite lo siguiente: "La gente tolera errores honestos; pero si usted viola la confianza de ellos, le será muy difícil recuperarla. Esa es una de las razones de que la confianza debe ser para usted una de sus posesiones más valiosas. Puede engañar a su jefe, pero jamás podrá engañar a sus colegas o a sus subordinados."

El general H. Norman Schwarzkopf señala la importancia del carácter: "El liderazgo es una potente combinación de estrategia y carácter. Pero si usted debe prescindir de uno de los dos, prescinda de la estrategia." El carácter y la credibilidad relacionados con el liderazgo siempre van de la mano. Anthony Harrigan, presidente del Consejo Empresarial e Industrial de los Estados Unidos, dijo:

> El papel del carácter ha sido siempre el factor clave en la grandeza y en la caída de las naciones. Podemos estar seguros de que Estados Unidos de América no es la excepción a esta regla histórica. No sobreviviremos como país porque somos más inteligentes o más sofisticados, sino porque somos —eso creemos— más fuertes en nuestro interior. En pocas palabras, el carácter es el único baluarte eficaz contra las fuerzas internas y externas que provocan la desintegración o el derrumbamiento de un país.

El carácter hace posible la confianza. Y la confianza hace posible el liderazgo. Esta es la Ley del Terreno Firme.

EL CARACTER COMUNICA

Cuando uno dirige individuos, es como si estos consintieran en hacer un viaje con uno. El carácter de usted predice en qué irá a parar ese viaje. Si tiene un buen carácter, cuanto más largo es el viaje, tanto mejor se ve. Pero si tiene fallas de carácter, cuanto más largo es el viaje, tanto peor se vuelve. ¿Por qué? Porque a nadie le gusta pasar tiempo con una persona en quien no confía.

El carácter comunica muchas cosas a los seguidores:

EL CARÁCTER COMUNICA CONSECUENCIA

No se puede contar día tras día con los líderes que no tienen fuerza interior porque su capacidad de desempeño cambia constantemente. El gran Jerry West, de la NBA [*National Basketball Association*-Asociación Nacional de Baloncesto], comentó una vez: "Usted no podrá obtener mucho en la vida si sólo trabaja los días en los que se siente bien". Si su gente no sabe qué esperar de usted como líder, en algún momento dejarán de buscar su

liderazgo.

Piense en lo que sucedió a fines del decenio de los ochenta. Varios líderes cristianos muy conocidos tropezaron y cayeron debido a problemas morales. Esa falta de consecuencia puso en peligro su capacidad de dirigir a sus seguidores. De hecho, todos los pastores del país salieron perjudicados porque la gente se volvió recelosa de todos los líderes de la iglesia, independientemente de sus historiales. Las faltas en el carácter de los que habían caído destruyó el fundamento de su liderazgo.

Cuando pienso en líderes que personifican consecuencia de carácter, la primera persona que se me viene a la mente es Billy Graham. Independientemente de las creencias religiosas personales, todo el mundo confía en él. ¿Por qué? Porque ha sido ejemplo de un gran carácter por más de medio siglo. Todos los días vive según sus valores. Nunca adquiere un compromiso si no puede cumplirlo, y personifica muy bien la integridad.

EL CARÁCTER COMUNICA POTENCIAL

John Morley observó: “Ningún hombre puede escalar más allá de las limitaciones de su carácter”. Esto es especialmente cierto cuando se trata del liderazgo. Tome, por ejemplo, el caso de Mike Keenan, director en la NHL [*National Hockey League*-Liga Nacional de Hockey]. A mediados de 1977, tenía un récord notable de victorias en el hockey profesional: el quinto número más grande de victorias en la temporada regular, el tercer número más grande de victorias en los “play-offs” [juegos de desempate], 6 títulos de la división, 4 apariciones en las finales de la NHL, y una copa Stanley.

Sin embargo, de esas credenciales notables, Keenan no pudo permanecer con un mismo equipo por un tiempo considerable. En once temporadas y media, dirigió cuatro equipos. Y después de su trabajo con el cuarto equipo —los Blues de St. Louis— se quedó sin empleo por largo tiempo. ¿Por qué? El escritor deportivo E. M. Swift ha dicho lo siguiente de Keenan: “La renuencia a emplear a Keenan tiene una explicación *sencilla*. En todos los lugares que ha estado, se ha ganado la antipatía de jugadores y administradores”.[1] Evidentemente, sus jugadores no confiaban en él. Tampoco los dueños de los equipos, aunque resultaran beneficiados de la victoria de los mismos. Parece que Keenan violaba la Ley del Terreno Firme una vez tras otra.

Craig Weatherup explica: “No se gana la confianza de otros por simplemente hablar de la misma. Se gana cuando se obtienen resultados, siempre con integridad, y en tal forma que muestre verdadera consideración personal hacia la gente con quien se trabaja”.[2] Cuando el líder tiene un carácter firme, las personas confían en él y en su capacidad de emplear su potencial. Esto no sólo infunde en los seguidores esperanza en el futuro, sino que también promueve una confianza sólida en ellos mismos y en su organización.

EL CARÁCTER COMUNICA RESPETO

Si usted no tiene fuerza interior, no podrá ganar el respeto de los demás. El respeto es algo absolutamente esencial para que un liderazgo sea duradero. ¿Cómo ganan respeto los líderes? Tomando sabias decisiones, admitiendo sus errores, y anteponiendo a sus planes personales lo que es mejor para sus seguidores y la organización.

Hace años se filmó una película sobre el Quincuagésimo Cuarto regimiento de infantería de Massachusetts y su coronel, Robert Gould Shaw. La película se titula Glory [Gloria], y aunque parte de la trama es ficticia, la historia de la jornada emprendida por Shaw y sus hombres durante la Guerra Civil —y del respeto que ganó de ellos— es real.

La película describe la formación de este primer batallón del ejército de la Unión, compuesto de soldados afroamericanos. Shaw, quien era un oficial blanco, asumió el mando del regimiento, supervisó el reclutamiento, seleccionó los oficiales (blancos), equipó a los hombres, y los entrenó en las artes militares. Los hizo trabajar duro, pues sabía que el desempeño de ellos en la batalla vindicaría o condenaría en la mente de muchos blancos norteños el valor de los negros como soldados y ciudadanos. En el proceso, Shaw ganó el respeto de los soldados, y estos ganaron el respeto de Shaw.

Poco meses después de la terminación del entrenamiento, los hombres del Quincuagésimo Cuarto tuvieron la oportunidad de probarse a s¡ mismos en el ataque al Fuerte Wagner de los confederados en Carolina del Sur. Russell Duncan, biógrafo de Shaw, comentó lo siguiente acerca del ataque: “Shaw dio la admonición final a sus soldados: ‘Prueben su propia hombría’, se puso al frente y ordenó: ‘¡Adelante!’ ” Años después, un soldado recordó que el regimiento peleó duro porque Shaw estaba al frente, no detrás”.

Casi la mitad de los seiscientos hombres del Quincuagésimo Cuarto que pelearon ese día resultó herida, capturada, o asesinada. Aunque pelearon esforzadamente, los soldados no pudieron tomar el Fuerte Wagner, y Shaw, que en el primer ataque había dirigido valientemente a sus hombres a la parte superior del terraplén del fuerte, fue asesinado junto con sus hombres.

Las acciones de Shaw ese último día solidificaron el respeto que sus hombres ya sentían por él. Dos semanas después de la batalla, Albanus Fisher, un sargento del Quincuagésimo Cuarto, dijo lo siguiente: “Ahora tengo más ganas que nunca de luchar, porque ahora deseo vengar a nuestro valeroso coronel [palabras textuales]”[3] J. R. Miller observó una vez: “Lo único que regresa de la tumba con los dolientes y se niega a ser enterrado es el carácter del hombre. Esto es cierto. Lo que un hombre es, nunca muere. Nunca puede ser enterrado”. El carácter de Shaw, fuerte hasta el final, había transmitido a sus hombres un nivel de respeto que sobrevivió a su muerte.

El buen carácter de un líder infunde confianza a sus seguidores. Pero cuando un líder quebranta la confianza pierde su capacidad de dirigir. Esa es la Ley del Terreno Firme. Recordé esto mientras escuchaba la lección que enseñaba mi amigo Bill Hybels. Cuatro veces al año, él y yo enseñamos un seminario titulado “Dirigiendo y comunicando para cambiar vidas”. Bill dirigía una sesión titulada “Lecciones de la pesadilla del liderazgo”, y compartía ciertas observaciones de algunos errores del liderazgo que Robert McNamara y la administración de Johnson cometieron durante la guerra de Vietnam: la incapacidad de la administración de establecer prioridades entre muchos retos, su aceptación de falsas suposiciones, y el hecho de que Johnson no hubiera encarado serios conflictos en el personal. Sin embargo, en mi opinión, lo más importante que Bill compartió en aquella conferencia tenía que ver con el hecho de que los líderes norteamericanos, incluido McNamara, no enfrentaron ni admitieron públicamente los terribles errores que cometieron con relación a la guerra de Vietnam. Sus acciones afectaron la confianza del pueblo norteamericano, y así violaron la Ley del Terreno Firme. Desde entonces, los Estados Unidos ha estado sufriendo las repercusiones.

UNA POLÍTICA HEREDADA SE CONVIERTE EN UN PROBLEMA QUE DESTRUYE EL

LIDERAZGO

Vietnam ya estaba en guerra cuando el presidente Kennedy y Robert McNamara, su secretario de defensa, asumieron el cargo en enero de 1961. La región de Vietnam había sido un campo de batalla durante décadas y los Estados Unidos se involucró a mediados de la década de los cincuenta, cuando el presidente Eisenhower envió un pequeño número de tropas estadounidenses a Vietnam como asesores. Cuando Kennedy asumió la presidencia, continuó la política de Eisenhower. Su intención siempre fue que Vietnam del Sur peleara y ganara su propia guerra, pero con el tiempo, los Estados Unidos se fue involucrando cada vez más. Antes de que la guerra terminara, más de medio millón de tropas norteamericanas había servido en Vietnam.

Si usted recuerda esos años de guerra, tal vez le sorprenda saber que el apoyo norteamericano a la guerra era muy fuerte, aunque el número de tropas enviadas aumentaba rápidamente y la cantidad de víctimas crecía. En 1966, más de doscientos mil norteamericanos habían sido enviados a Vietnam, aunque dos tercios de todos los norteamericanos entrevistados por Louis Harris creían que los Estados Unidos debía "permanecer y pelear contra el comunismo". La mayoría de las personas expresaba esa opinión de que las tropas debían quedarse y pelear hasta que la guerra terminara.

PRIMERO CONFIANZA, LUEGO APOYO

Sin embargo, el apoyo no continuó por mucho tiempo. La guerra de Vietnam se estaba manejando muy mal. Lo peor fue que nuestros líderes siguieron la guerra aun después de darse cuenta de que no podíamos ganarla. Pero el peor error de todos fue que McNamara y el presidente Johnson no fueron honestos con el pueblo norteamericano. Quebrantaron la Ley del Terreno Firme, y finalmente destruyeron el liderazgo de la administración.

En su libro *In Retrospect* [En retrospecto], McNamara relata que repetidamente minimizaba las bajas norteamericanas y sólo decía verdades a medias respecto a la guerra. Por ejemplo, dice él: "A mi retomo a Washington [desde Saigón] el 21 de diciembre [1963], no fui completamente sincero cuando dije a la prensa: "Observamos los resultados de un incremento muy sustancial de la actividad en Vietcong (cierto)"; pero después añadí: "Revisamos los planes de los sudvietnamitas y creemos firmemente que tendrán buen éxito" (en el mejor de los casos, una exageración).

Durante un tiempo, nadie cuestionó las declaraciones de McNamara porque no había ninguna razón de desconfiar en el liderazgo del país. Pero con el tiempo, el pueblo reconoció que sus palabras y los hechos no coincidían. Fue entonces cuando el pueblo norteamericano comenzó a perder fe. Años después McNamara admitió su falta: "Nosotros, los de las administraciones de Kennedy y Johnson, que participamos en las decisiones sobre Vietnam actuamos según lo que pensábamos que eran los principios y las tradiciones de esta nación. Tomamos las decisiones a la luz de esos valores. Pero estábamos equivocados, terriblemente equivocados"[4]

PARA ENTONCES ERA DEMASIADO TARDE

Muchos dirían que la admisión de McNamara llegó treinta años y cincuenta y ocho mil víctimas tarde. Así como la confianza del pueblo norteamericano en sus líderes mermó, también su deseo de seguirlos. La era que había comenzado con la esperanza y el idealismo caracterizados por John F. Kennedy, terminó con la desconfianza y el cinismo asociados con Richard Nixon.

Cuando un líder quebranta la Ley del Terreno Firme, su liderazgo paga un precio. McNamara y el presidente Johnson perdieron la confianza del pueblo norteamericano y, en consecuencia, la capacidad de dirigir de los primeros sufrió. A la larga, McNamara renunció al cargo de secretario de defensa. Johnson, político consumado, reconoció su posición debilitada y no participó como candidato a la reelección. Pero las repercusiones de la confianza perdida no terminaron allí. La desconfianza del pueblo norteamericano en los políticos ha continuado hasta este día, y aún aumenta.

Ningún líder puede traicionar la confianza de su pueblo y esperar influirlo. La confianza es el fundamento del liderazgo. Viole la Ley del Terreno Firme, y no podrá seguir siendo el líder.

7

LA LEY DEL RESPETO

Por naturaleza, la gente sigue a líderes que son más fuertes que ellos mismos

SI USTED LA HUBIESE VISTO, es probable que su primera reacción no hubiera sido de respeto. No era una mujer de aspecto muy impresionante —tenía poco más de 5 pies de estatura, casi llegaba a los cuarenta años, y su piel era oscura y curtida. No sabía leer ni escribir. Usaba ropa gruesa y desgastada. Cuando sonreía, la gente podía ver que le faltaban los dos dientes frontales superiores.

Vivía sola. Había dejado a su esposo a la edad de veintinueve años. Se fue sin darle aviso. Un día, él despertó, y ella se había ido. Después de varios años, ella le habló sólo una vez más, y a partir de allí no volvió jamás a mencionar el nombre de él.

El trabajo de esta mujer era intermitente. La mayor parte del tiempo aceptaba trabajos domésticos en hoteles pequeños: restregando pisos, arreglando las habitaciones, y cocinando. Pero casi todas las primaveras y los otoños desaparecía de su trabajo, regresaba sin un céntimo, y trabajaba nuevamente para reunir poco a poco el dinero que pudiese juntar. Cuando estaba presente en su empleo, trabajaba duro y parecía fuerte físicamente, pero se sabe que también había ratos en los que de repente se quedaba dormida, a veces en

medio de una conversación. Ella atribuía su aflicción a un golpe en la cabeza que le habían dado en una pelea durante su adolescencia.

¿Quién hubiera respetado a una mujer así? La respuesta es más de trescientos esclavos que la siguieron a la libertad fuera del sur —reconocían y respetaban su liderazgo. También casi todos los abolicionistas de Nueva Inglaterra. Era el año de 1857. El nombre de la mujer era Harriet Tubman.

UNA LÍDER CON OTRO NOMBRE

Harriet Tubman tenía apenas unos treinta años cuando comenzó a ser llamada “Moisés” por su habilidad de ir a la tierra de cautiverio y libertar del yugo de la esclavitud a muchas personas de su pueblo. Tubman nació esclava en 1820 y creció en las tierras de labrantío de Maryland. Cuando tenía trece años recibió un golpe en la cabeza que le causó problemas toda su vida. Estaba en una tienda, y un supervisor blanco le ordenó unirse a él para poder golpear a un esclavo que estaba intentando escaparse. Cuando ella se negó y bloqueó el camino del supervisor, el hombre le arrojó una pesa de 2 libras que golpeó su cabeza. Esto casi provocó su muerte, y su recuperación tomó meses.

A la edad de veinticuatro años se casó con John Tubman, un hombre negro libre. Cuando ella le habló de escapar a la libertad del norte, él no quiso escuchar. Le dijo que si intentaba escapar, él la entregaría a las autoridades. Cuando ella decidió correr el riesgo e ir al norte en 1849, lo hizo sola, sin decirle una palabra. Su primera biógrafa, Sarah Bradford, afirmó que Tubman le dijo: “Razoné esto bien: había dos cosas a las que yo tenía *derecho*, la libertad o la muerte. Si no podía tener una, tendría la otra, porque ningún hombre me iba a capturar viva. Debía pelear por mi libertad mientras tuviera fuerzas, y cuando llegara el tiempo de marcharme, el Señor iba a permitir que ellos me mataran”.

Tubman pudo llegar a Filadelfia, Pennsylvania, por el “Underground Railroad”, una red secreta de escape de los negros libres, los abolicionistas blancos, y los cuáqueros que ayudaban a los esclavos a escapar. Aunque ya era libre, juró que volvería a Maryland y libertaría a su familia. En 1850, hizo su primer viaje de regreso como “conductora” del “Underground Railroad” —alguien que sacaba y guiaba a los esclavos con la ayuda de simpatizantes a lo largo de todo el camino.

UNA LÍDER DE ACERO

Cada verano e invierno, Tubman trabajaba como doméstica, reunía poco a poco los fondos necesarios para hacer sus viajes de regreso al sur. Cada primavera y otoño arriesgaba su vida yendo al sur y regresando con más gente. Era intrépida, y su liderazgo era inquebrantable. Era una tarea sumamente peligrosa, y cuando la gente a su cuidado flaqueaba, ella permanecía fuerte como el acero. Tubman sabía que si los esclavos que habían escapado regresaban, serían golpeados y torturados hasta que dieran información de quiénes los habían ayudado. De modo que nunca permitió que la gente que guiaba se rindiera. “Lo muertos no cuentan historias”, decía a un esclavo medroso mientras lo apuntaba en la cabeza con una pistola cargada. “¡Sigues, o mueres!”

Entre 1850 y 1860, Harriet Tubman guió a más de trescientas personas, incluidos muchos miembros de su propia familia. Hizo diecinueve viajes por todo y se enorgullecía

del hecho de que nunca perdió a una persona bajo su cuidado. “Mi tren nunca se descarrió”, decía, “y nunca perdí un pasajero”. Los blancos sureños pusieron a la cabeza de Tubman el precio de $12.000 —una fortuna. Los negros del sur simplemente la llamaban “Moisés”. Al comienzo de la Guerra Civil, había sacado más gente de la esclavitud que ningún otro norteamericano en la historia —blanco o negro, hombre o mujer.

RESPETO EN AUMENTO

La reputación y la influencia de Tubman imponían respeto, y no sólo entre los esclavos que soñaban con obtener su libertad. Norteños influyentes de ambas razas la buscaban. Hablaba en reuniones y en hogares a lo largo de Filadelfia, Pennsylvania; Boston, Massachusets; St. Catharines, Canadá; y Auburn, New York, donde finalmente se estableció. Gente prominente la buscaba, como el senador William Seward, que posteriormente se convirtió en el secretario de estado de Abraham Lincoln, y el franco abolicionista y antiguo esclavo Frederick Douglass. El consejo y el liderazgo de Tubman también fueron buscados por John Brown, el famoso abolicionista revolucionario. Brown siempre se refería a la antigua esclava como “general Tubman”, y se han citado sus palabras cuando dijo que ella “era mejor oficial que la mayoría de los que él había visto, y podía dirigir un ejército con el mismo buen éxito que había dirigido sus pequeños grupos de fugitivos”.[1] Esa es la esencia de la Ley del Respeto.

UNA PRUEBA DE LIDERAZGO

Harriet Tubman no parecía ser candidata al liderazgo porque la suerte estaba contra ella. No había recibido educación. Vivía en una cultura que no respetaba a los afroamericanos. Y trabajaba en un país donde las mujeres aún no tenían derecho al voto. A pesar de sus circunstancias, se convirtió en una líder increíble. La razón es sencilla: Los individuos por naturaleza siguen a líderes que son más fuertes que ellos. Todo el que entraba en contacto con ella reconocía su poderoso liderazgo y se sentía obligado a seguirla. Así es como funciona la Ley del Respeto.

NO ES UN JUEGO DE ADIVINANZAS

La gente no sigue a otros por accidente. Siguen a individuos cuyo liderazgo respetan. Alguien que tiene un liderazgo de 8 (en una escala de 1 a 10, en la que 10 es el más fuerte) no sale a buscar un 6 para seguirlo —por naturaleza sigue a un 9 o a un 10. Los menos capacitados siguen a los altamente capacitados y dotados. En ocasiones, un líder fuerte decide seguir a alguien más débil que él. Pero cuando eso sucede, hay una razón. Por ejemplo, el líder más fuerte sigue a uno débil por respeto a la posición de la persona o a sus realizaciones pasadas. O tal vez esté siguiendo la cadena de mando. Sin embargo, por lo general, los seguidores son atraídos a personas que son mejores líderes que ellos. Esa es la Ley del Respeto.

Observe lo que ocurre cuando un grupo de personas se reúne por primera vez. Tan pronto empiezan a interactuar, los líderes que hay en el grupo se hacen cargo

inmediatamente. Piensan en términos de la dirección en la que desean ir y a quiénes quieren llevar con ellos. Al

principio, la gente se mueve tentativamente en varias direcciones, pero después de conocerse unos a otros, al poco tiempo reconocen los líderes más fuertes y los siguen.

Usualmente, cuanto más capacidad de liderazgo tiene una persona, tanto más rápido reconoce el liderazgo —o la falta de este— en otros. Con el tiempo, la gente del grupo sube a bordo

sigue a los líderes más fuertes. Hacen eso, o abandonan el grupo y siguen sus propios planes.

Recuerdo haber oído una historia que muestra cómo la gente comienza a seguir a los líderes más fuertes. Sucedió a principio de los años setenta, cuando el central de baloncesto, ahora en el Salón de la Fama, Bill Walton, entró al equipo de UCLA [*University of California Los Angeles*-Universidad de California Los Angeles] dirigido por John Wooden. Se cuenta que el director dijo a los jugadores que no se les permitía tener vello facial. Walton, en un intento de asegurar su independencia, dijo que él no se afeitaría la barba. La respuesta sensata de Wooden fue: “Bueno, Bill, te vamos a extrañar”. Walton se afeitó la barba.

UN LÍDER RESPETADO SE RETIRA

En octubre de 1997, el baloncesto universitario presenció el retiro de otro gran líder, alguien que inspiraba respeto, pues pasó más de treinta años de su vida dando de sí a los demás. Su nombre es Dean Smith, y era el director principal de baloncesto de la Universidad de Carolina del Norte. Acumuló un récord notable mientras dirigió a los Tar Heels y es considerado uno de los mejores directores en cualquier nivel. En los treinta y dos años como director principal en North Carolina, ganó ochocientos setenta y nueve juegos, más que ningún otro director en la historia del baloncesto universitario. Sus equipos registraron veintisiete temporadas consecutivas de veinte juegos ganados. Ganaron trece títulos de la Conferencia de la Costa Atlántica, jugaron en once cuartos de finales, y ganaron dos campeonatos nacionales.

El respeto que Smith ha ganado entre sus iguales es tremendo. Cuando programó la conferencia de prensa para anunciar su jubilación, personas como John Thompson, director de Georgetown, a quien Smith venció en el campeonato nacional de 1982, y el antiguo jugador Larry Brown, que ahora es director de los 76ers de Filadelfia, fueron a mostrarle su apoyo. Michael Hooker, rector de la Universidad de Carolina del Norte, dio a Smith una invitación abierta a hacer lo que quisiera en la universidad en los años siguientes. Aun el

presidente de los Estados Unidos llamó a Smith para darle honores.

LOS MAS CERCANOS A SMITH LO RESPETABAN MAS

Pero la Ley del Respeto se puede apreciar más en el desempeño profesional de Smith en la forma en que sus jugadores interactuaban con él. Lo respetaban por muchas razones. Les enseñaba mucho, de baloncesto y de la vida. Los motivaba a desenvolverse bien académicamente, y casi todos los jugadores obtuvieron un título. Los convirtió en ganadores. Les mostraba lealtad y respeto increíbles. Charlie Scott, que jugaba para Smith y se graduó de Carolina del Norte en 1970, avanzó a jugar baloncesto profesional y luego continuó para trabajar como director de mercadeo de los productos Champion. Respecto a su tiempo con Smith, comentó:

> Como uno de los primeros atletas universitarios negros en la ACC [*Atlantic Coast Conference*-Conferencia de la Costa Atlántica], experimenté muchos momentos difíciles durante mi tiempo en Carolina del Norte, pero siempre pude contar con el director Smith. En una ocasión íbamos saliendo de la cancha después de un juego en Carolina del Sur, y uno de los fanáticos de ellos me llamó “gran mandril negro”. Dos ayudantes tuvieron que impedir que el director Smith correteara al hombre. Fue la primera vez que vi al director Smith visiblemente molesto, y quedé pasmado. Pero más que todo, yo estaba orgulloso de él.[2]

Durante su tiempo en Carolina del Norte, Smith causó un tremendo impacto. Su liderazgo no sólo ganó juegos y el respeto de sus jugadores, sino que también ayudó a producir cuarenta y nueve hombres extraordinarios que siguieron jugando baloncesto profesional. En esa lista hay grandes como Bob McAdoo, James Worthy, y por supuesto, Michael Jordan —no sólo uno de los mejores jugadores en “driblar” o engañar al contrario sin perder el balón, sino también un magnífico líder por derecho propio.

James Jordan, padre de Michael, dio crédito a Smith y a su liderazgo por gran parte del buen éxito de su hijo. Antes de un juego de “play-off” de desempate en Chicago en 1993, el anciano Jordan observó:

> La gente subestima el programa que Dean Smith dirige. El ayudó a Michael a darse cuenta de su capacidad atlética y a pulirla. Pero lo más importante fue que formó en Michael el carácter que lo llevó a través de su profesión. No creo que Michael tuviera el privilegio de recibir más enseñanza que los demás. Tenía la personalidad que encajaba con la enseñanza, y en Carolina pudo mezclar ambas cosas. Esa es la única forma en la que puedo verlo, y creo que eso fue lo que hizo a Michael el jugador que es.[3]

Michael Jordan se mostró firme en su deseo de jugar para un solo director —Phil Jackson, el hombre que según él es el mejor en el negocio. Esto es comprensible. Un líder como Jordan quiere seguir a un líder fuerte. Esa es la Ley del Respeto. Es posible que el deseo de Jordan haya tenido sus raíces en el tiempo en que el joven de Carolina del Norte, aún en desarrollo, estaba siendo dirigido por su fuerte mentor y director. Dean Smith.

¿CUANTOS SEGUIRAN?

Hay muchas formas de medir el respeto de un seguidor a su líder, pero tal vez la prueba más grande de respeto se da cuando el líder hace un cambio grande en una organización. Yo pasé por esta prueba en 1997, cuando trasladé mi compañía, INJOY, de San Diego, California, a Atlanta, Gerogia. Tomé la decisión de trasladamos en 1996 mientras iba en un crucero por China con mi esposa Margaret. Mientras hablábamos del traslado y nuestras expectativas, comencé a pesar mi influencia con mis líderes principales. Después de repasar mentalmente mi historia personal con cada líder y la fuerza de mi liderazgo con ellos, calculé que cincuenta por ciento de ellos iba a acceder a desplazarse y trasladarse a lo largo del país conmigo y la organización. Margaret tuvo la misma opinión.

Unos cuantos meses después, una vez que el presidente de INJOY, Dick Petersen y yo habíamos considerado todos los asuntos preliminares al traslado, comencé a acercarme a cada uno de mis líderes individualmente para informarles de la decisión de irnos a Atlanta. Uno tras otro me dijo que deseaba hacer el viaje. Yo esperaba que la mitad accediera a ir. Imagine lo feliz que me puse cuando descubrí que cada uno de mis líderes principales iba conmigo —cien por ciento.

Ha pasado más o menos un año desde que nos trasladamos, y todos esos líderes principales aún trabajan conmigo en Atlanta. ¿Por qué tantos hicieron el viaje? Sé que una de las razones es que esos líderes son personas que hacen la diferencia y desean ser parte de la visión de nuestra organización. Otra es que he invertido mucho tiempo y energía en mis relaciones con ellos, y he añadido valor a su vida. Pero hay otra razón, la más importante para mí. Las razones que mencioné no habrían sido suficientes si yo hubiera sido un líder más débil. Como he pasado mi vida desarrollando mis técnicas de liderazgo, eso ha hecho posible que dirija a otros líderes fuertes. Las personas que son 9 y 10 no siguen a un 7. Así es como funciona el liderazgo. Ese es el secreto de la Ley del Respeto.

8

LA LEY DE LA INTUICIÓN

Los líderes evalúan todas las cosas con pasión de liderazgo

RECUERDA EL PROGRAMA DE TELEVISION *Dragnet?* Si lo recuerda, probablemente conoce la frase que Jack Webb hizo famosa en ese programa: “Sólo los hechos, señora, sólo los hechos”. De todas las leyes del liderazgo, la Ley de la Intuición es tal vez la más difícil de entender. ¿Por qué? Porque depende de mucho más que de *sólo los hechos.* La Ley de la Intuición está basada en hechos, *más* el instinto y otros factores intangibles. Y la realidad es

que la intuición del liderazgo es por lo general el factor que distingue a los líderes más grandes de los que simplemente son buenos líderes. Permítame referirle una conversación que tuve hace varios años con Tim Elmore, un miembro del personal. Esta lo ayudará a entender mejor la Ley de la Intuición.

LOS MEJORES LÍDERES INTERPRETAN LAS COSAS Y RESPONDEN

Esto sucedió cuando vivíamos en San Diego, y tres jugadores competían por la posición de quarterback [jugador de defensa] iniciador para el equipo de fútbol americano los Chargers. Tim me preguntó quién creía yo que obtendría el trabajo, y sin titubear le dije: "Stan Humphries".

"¿De veras?", respondió él. "Yo pensé que él no tenía probabilidades. No es muy grande, y dicen que su ética de trabajo en la sala de las pesas no es muy firme. En realidad no tiene la apariencia de un quarterback".

"Eso no importa", le dije. "El es un mejor líder. Observa a Stan mientras juega, y verás que tiene la capacidad de ver casi cualquier situación, llamar la jugada correcta, y llevarla a cabo. Es él quien va a obtener el trabajo". Y Stan obtuvo el trabajo. Era tan bueno que en 1995 pudo llevar al Super Bowl a un equipo tan débil como el de San Diego.

Todos los quarterbacks profesionales tienen talento físico. A nivel profesional las diferencias en la capacidad física no son realmente tan importantes. Lo que hace a un hombre un apoyador de tercera y a otro un integrante del Hall of Fame [la galería de personajes] es la intuición. Los grandes pueden ver cosas que otros no pueden, hacer cambios, y avanzar antes de que los demás se den cuenta de lo que está sucediendo.

ES INTUICIÓN INFORMADA

Hace varios años aprendí mucho acerca de cómo se enseña a pensar a los quarterbacks. El director Larry Smith me había invitado a visitar la Universidad de California del Sur (USC). Me pidió que hablara al equipo de fútbol americano los Trojans antes de un juego importante. Mientras estaba allí, también visité el salón de ofensiva del equipo. En las pizarras que cubrían las paredes, los entrenadores habían trazado toda situación posible que pudiera enfrentar el equipo —según "down", longitud, y lugar en el campo. Para cada situación, los entrenadores habían trazado una jugada específica, diseñada para tener buen éxito, basados en los años de experiencia y en su conocimiento intuitivo del juego. Esas jugadas constituirían el enfoque y la predisposición con la que irían al juego para ganar. Los tres quarterbacks de USC tenían que memorizar cada una de esas jugadas. La noche anterior al juego, observé a los directores lanzar una situación tras otra a los tres jóvenes, y estos tenían que decirles qué jugada había que llamar.

Cuando hubieron terminado, noté que el coordinador de ofensiva se dirigió a una cama plegable en el salón de ofensiva. Le dije: "¿No va a su casa a descansar?"

"No", dijo él. "Siempre paso el viernes en la noche aquí para asegurarme de que me *sé* todas las jugadas".

"Sí, pero ya las tiene anotadas en la hoja que llevará mañana a la banca", aduje. "¿Por

qué no usa sólo eso?”

“No puedo depender de eso”, respondió él, “no hay tiempo. Mire, en el momento en que la rodilla del que lleva la bola toca el suelo, yo debo saber cuál es la siguiente jugada que se debe llamar. No hay tiempo para buscar en el papel para decidir qué hacer”. Su trabajo era poner en acción en un instante la intuición de los directores.

EL LIDERAZGO ES SU PREDISPOSICIÓN

El tipo de intuición informada que los directores y quarterbacks tienen el día del juego es similar a la que tienen los líderes. Los líderes ven todo con una predisposición del liderazgo, y como resultado, de manera instintiva, casi automática, saben qué hacer. Usted puede ver este tipo de instinto de reacción inmediata en todos los grandes líderes. Por ejemplo, observe el desempeño profesional del general del ejército de los Estados Unidos, H. Norman Schwarzkopf. Una y otra vez se le asignaban comandos que otros evitaban, pero él podía cambiar totalmente la situación debido a su excepcional intuición del liderazgo y a su capacidad de actuar.

Schwarzkopf había estado diecisiete años en el ejército, cuando finalmente obtuvo la oportunidad de comandar un batallón. Esto sucedió en diciembre de 1969 durante su segundo recorrido por Vietnam como teniente coronel. El comando, que nadie quería, era el del Primer Batallón de la Sexta Infantería, conocido como el “Primero de la Sexta”. Pero como el grupo tenía tan mala reputación, le pusieron de sobrenombre el “peor de la Sexta. Un hecho que confirmaba esto era que cuando Schwarzkopf asumió el comando, le informaron que el batallón acababa de salir mal en la inspección anual. Habían sacado una puntuación de dieciséis de un total de cien puntos. Sólo tenía treinta días para poner a estos hombres en forma.

VIENDO A TRAVÉS DE LOS LENTES DEL LIDERAZGO

Después de la ceremonia de cambio de comando, Schwarzkopf conoció al comandante saliente, quien le dijo: “Esto es para usted”, entregándole una botella de whisky escocés. “La va a necesitar. Bueno, espero que a usted le vaya mejor que a mí. Traté de dirigir lo mejor que pude, pero era un batallón malísimo. Tiene la moral muy baja y una pobre misión. Le deseo buena suerte”. Y después de decir esto, se marchó.

La intuición de Schwarzkopf le dijo que estaba ante una situación terrible, pero era peor de lo que había imaginado. Su predecesor no tenía idea de lo que era el liderazgo. El hombre nunca había salido de la seguridad del campamento base para inspeccionar sus tropas. Y los resultados habían sido espantosos. Todo el batallón estaba en caos. Los oficiales eran indiferentes, no se estaban siguiendo los procedimientos básicos de seguridad, e innecesariamente los soldados estaban muriendo. El comandante saliente tenía razón: Era un batallón malísimo con la moral muy baja. Pero no era culpa de este. Según la descripción de Schwarzkopf, era obvio que el antiguo comandante no tenía la capacidad de interpretar la situación, y había fallado como líder a su gente.

Durante las semanas que siguieron, la intuición de Schwarzkopf le dio algunas claves, y

tomó ciertas medidas. Implemento procedimientos militares, volvió a entrenar las tropas, formó a sus líderes, y dio a los hombre dirección y propósito. Cuando llegó la hora de la inspección a los treinta días, obtuvieron una puntuación aceptable. Y los hombres comenzaron a pensar de sí mismos: *"Oye, podemos hacerlo bien. Podemos tener buen éxito. Ya no somos el peor de la Sexta".* Como resultado, menos hombres murieron, la moral se elevó, y el batallón comenzó a cumplir su misión con eficacia. El liderazgo de Schwarzkopf fue tan fuerte y el cambio que produjo fue tan eficaz, que después de pocos meses de haber asumido el mando, su batallón fue escogido para llevar a cabo misiones más difíciles —el tipo de misiones que sólo podía realizar un grupo disciplinado, bien dirigido, con la moral muy alta.

OTRO DESAFIO DEL LIDERAZGO

Posteriormente en su desempeño profesional, Schwarzkopf obtuvo la oportunidad de comandar una brigada. Una vez más aceptó un puesto que nadie quería, y estaba sucediendo a alguien que, según mi opinión, era otro líder mediocre. La unidad era la Primera Brigada de Reconocimiento/Comando de la Novena Infantería en el Fuerte Lewis, pero la gente la llamaba la "brigada del circo" por la forma en que el comandante anterior la había dirigido.

La intuición del liderazgo de Schwarzkopf le dijo que la gente bajo su mando era buena. El verdadero problema era que no habían establecido bien sus prioridades. Inmediatamente reunió a sus oficiales, estableció nuevas prioridades, y les dio autoridad para volver a entrenar a su gente y ponerla en forma. Mientras implementaba los cambios, tenía clara en su mente su visión para ellos. Quería que estuvieran listos para la batalla.

La unidad comenzó a mejorar. Un líder más débil hubiera tenido temor de presionar a las tropas mientras estas recuperaban la confianza, pero la intuición de Schwarzkopf le dijo que esta gente necesitaba una meta que los galvanizara. De modo que encontró una: las maniobras del desierto programadas para el verano siguiente.

Schwarzkopf recibió el compromiso de su comandante de dejar que la Primera Brigada representara a la división en los ejercicios, y entonces se dedicó él mismo a preparar a su gente para cumplir esa misión. Y cuando llegó el tiempo de las maniobras ese verano, los 3 batallones de Schwarzkopf compitieron con *trece* batallones de la marina y se desenvolvieron tan bien que cuando los ejercicios terminaron el comandante de la marina, un general de 2 estrellas, se negó a hablar con Schwarzkopf.

COMO PIENSAN LOS LÍDERES

Debido a su intuición, los líderes evalúan todo con una predisposición típica del liderazgo. Alguna gente nace con una gran intuición del liderazgo. Otros tienen que hacer un gran esfuerzo para desarrollarla y pulirla. Pero independientemente de cómo se produzca, el resultado es una combinación de habilidad natural y técnicas aprendidas. Esta intuición informada hace que los asuntos del liderazgo salten a la vista. La mejor forma de describir esta predisposición es la capacidad de percibir los factores intangibles, entenderlos, y usarlos para alcanzar las metas del liderazgo.

La intuición ayuda a los líderes a interpretar numerosas situaciones intangibles del

liderazgo:

LOS LÍDERES SON INTERPRETES DE SU SITUACIÓN

En todo upo de circunstancias, captan detalles que a otros se les escapan. Por ejemplo, cuando era el pastor principal de Skyline, mi iglesia en San Diego, había veces en que tenía que viajar por períodos prolongados. Muy a menudo, a mi regreso después de haber estado fuera por diez o catorce días, pedía percibir que algo estaba sucediendo. Podía sentirlo. Y por lo general, después de una hora o más de conversar con el personal y de tomar el pulso de lo que acontecía, podía ubicar exactamente el problema.

LOS LÍDERES SON INTERPRETES DE LAS TENDENCIAS

Todo lo que sucede alrededor nuestro ocurre en el contexto de un panorama más amplio. Los líderes tienen la capacidad de apartarse de lo que está pasando en el momento y ver no sólo hasta dónde ellos y su gente han llegado, sino también visualizar hada dónde se dirigen en el futuro. Es como si pudieran oler en el viento los cambios.

LOS LÍDERES SON INTERPRETES DE SUS RECURSOS

Una de las diferencias m s importantes entre las personas que llegan muy alto y los líderes es su forma de ver los recursos. Los individuos exitosos piensan en términos de lo que pueden hacer. Por otro lado, los líderes exitosos ven cada situación en términos de los recursos disponibles: dinero, materia prima, tecnología, y, los más importante, el recurso humano. Nunca olvidan que el recurso humano es su posesión más valiosa.

LOS LÍDERES SON INTERPRETES DE LAS PERSONAS

El presidente Lyndon Johnson dijo una vez que cuando uno entra a una habitación y no puede decir quién está a favor y quién está en contra de uno, no pertenece al mundo de la política. Esta declaración también se aplica al liderazgo. Los líderes intuitivos pueden percibir lo que sucede entre las personas y casi instantáneamente conocer sus esperanzas, temores, y preocupaciones.

LOS LÍDERES SON INTERPRETES DE SI MISMOS

Por último, los buenos líderes desarrollan la capacidad de interpretarse a sí mismos —sus puntos fuertes, técnicas, debilidades, y estado de ánimo mental. Reconocen lo cierto de las palabras de James Russell Lovell: “Nadie que no pueda ser completamente sincero consigo mismo puede producir cosas grandes”.

LO QUE USTED VE ES RESULTADO DE LO QUE USTED ES

¿Cómo pudo Schwarzkopf dar un giro total a asignaciones difíciles una y otra vez? La respuesta se encuentra en la Ley de la Intuición. Los otros oficiales tenían la ventaja del mismo entrenamiento en la milicia y en las tácticas. Tenían además total acceso a los mismos recursos, de modo que esa no era la respuesta. Schwarzkopf no necesariamente era

más inteligente que sus contrapartes. Su contribución fue su fuerte intuición del liderazgo. Todo lo veía con la predisposición del liderazgo.

Lo que usted es determina lo que usted ve. ve. Si ha visto la película *The Great Outdoors,* tal vez recuerda una escena que ilustra perfectamente esta idea. En la película, John Candy hace el papel de Chet, un hombre que está de vacaciones con su familia en el lago de una pequeña comunidad en el bosque. Recibe la sorpresiva visita de su cuñada y el esposo de esta. Roman (papel representado por Dan Aykroyd), quien es un personaje algo sospechoso. Los dos hombres están sentados en la terraza de la cabaña que tiene vista al lago y a millas de un hermoso bosque, y comienzan a conversar. Román, quien se percibe a sí mismo como un comerciante poco escrupuloso, comparte su visión con Chet: "Te diré lo que veo cuando miro allá fuera… veo los recursos infradesarrollados del norte de Minnesota, Wisconsin, y Michigan. Veo un consorcio de desarrollo sindicado si se explota más de mil millones de dólares en productos forestales. Veo una fábrica de papel y —si hay metales estratégicos— una operación minera; una zona verde entre los condominios del lago y una instalación de manejo de los desperdicios… Ahora te pregunto a ti, ¿qué ves tú?

"Yo, eh, yo sólo veo árboles", responde Chet.

"Bueno", dice Roman, "nadie te ha acusado nunca de tener una visión grandiosa".

Chet veía árboles porque estaba allí para disfrutar la escena. Roman veía oportunidades porque era un hombre de negocios cuyo deseo era hacer dinero. Lo que usted es determina la forma en que ve el mundo que lo rodea.

TRES NIVELES DE INTUICIÓN DEL LIDERAZGO

Casi todo el mundo puede desarrollar un grado de intuición del liderazgo, aunque no todos empezamos en el mismo lugar. He visto que todas las personas entran en uno de los tres niveles principales de intuición:

1. LOS QUE VEN LAS COSAS NATURALMENTE

Alguna gente nace con dones excepcionales del liderazgo. En forma instintiva entienden a las personas y saben cómo moverlas del punto A al punto B. Aun desde niños actúan como líderes. Obsérvelos en el parque de juegos y podrá ver que todos los siguen. La gente con intuición natural del liderazgo puede pulirla y llegar a ser líderes de categoría mundial del más alto calibre. Esta capacidad natural a menudo es la diferencia entre un 9 (un líder excelente) y un 10 (un líder de categoría mundial).

2. LOS QUE SON CULTIVADOS PARA VER LAS COSAS

No todos comienzan con grandes instintos, pero las capacidades de las personas pueden ser cultivadas y desarrolladas. La capacidad de pensar como un líder es intuición *informada.* Aun alguien que no empieza como líder natural puede llegar a ser un líder excelente. La gente que no desarrolla su intuición está condenada a ser tomada de sorpresa en su liderazgo por el resto de su vida.

3. LOS QUE NUNCA VERÁN LAS COSAS

Creo que casi todo el mundo puede adquirir técnicas de liderazgo e intuición. Pero en ciertas ocasiones, me encuentro con algunos que no parecen tener ni una fibra de liderazgo en su cuerpo y que no tienen interés en adquirir las técnicas necesarias para dirigir. Estas personas nunca pensarán en ser otra cosa que seguidores.

LOS LÍDERES RESUELVEN PROBLEMAS POR USAR LA LEY DE LA INTUICIÓN

Cuando los líderes enfrentan un problema, automáticamente lo miden —y comienzan a resolverlo— por aplicar la Ley de la Intuición. Todo lo evalúan con la predisposición del liderazgo. Por ejemplo, usted puede ver cómo entró en acción la intuición del liderazgo en Apple Computer. Casi todo el mundo conoce la historia de buen éxito de Apple. La compañía fue creada en 1976 por Steve Jobs y Steve Wozniack en la cochera del padre de Jobs. Cuatro años después, el negocio se hizo público, abriendo acciones a veintidós dólares cada una y vendiendo 4, 6 millones de acciones. De la noche a la mañana hizo millonarios a más de cuarenta empleados e inversionistas.

Pero la historia de Apple no es toda positiva. Desde aquellos primeros años, su buen éxito, el valor de las acciones, y la capacidad de capturar clientes han fluctuado mucho. Jobs se fue de Apple en 1985, presionado por una batalla con John Sculley, el jefe principal, antiguo presidente de la junta directiva de la Pepsi, que Jobs había empleado en 1983. Sculley fue sucedido por Michael Spindler en 1993, y luego vino Gilbert Amelio en 1996. Ninguno pudo restablecer el buen éxito previo de Apple. En sus días de gloria, Apple había vendido 14, 6 por ciento de todas los computadores personales en los Estados Unidos. En 1997, las ventas disminuyeron a 3, 5 por ciento. En ese momento Apple buscó nuevamente el liderazgo de su fundador, Steve Jobs. La gente de la compañía creía que él podía salvarla.

RENOVACIÓN DE APPLE

Jobs estudió la situación en forma intuitiva e inmediatamente tomó medidas. Sabía que era imposible hacer mejoras si no se hacían cambios en el liderazgo, de modo que rápidamente despidió a todos los antiguos miembros de la junta excepto dos de ellos, e instaló nuevos. También hizo cambios en el liderazgo ejecutivo.

Una vez que los nuevos líderes asumieron su cargo, Jobs estudió el enfoque de la compañía. Quería volver a las cosas básicas que Apple siempre había hecho mejor: usar su individualidad para crear productos que hacían una diferencia. Jobs dijo: “Hemos revisado la lista de nuevos productos y eliminado setenta por ciento de los proyectos, y nos hemos quedado con el treinta por ciento que eran gemas. Además estamos añadiendo nuevos productos que constituyen toda una nueva forma de ver las computadoras”. También percibió un problema en el mercadeo de la compañía, de modo que despidió a la agencia publicitaria y puso tres firmas a competir por la cuenta.[1]

Ninguna de estas medidas causó una sorpresa especial. Pero Jobs también hizo algo que verdaderamente mostró la Ley de la Intuición en acción. Tomó una decisión que iba totalmente en contra del pensamiento previo de Apple. Fue un increíble salto intuitivo del

liderazgo. Jobs hizo una alianza estratégica con el hombre que los empleados de Apple consideraban su archienemigo —Bill Gates. Jobs explicó: “Llamé a Bill y le dije que Microsoft y Apple debían trabajar más de cerca, pero que temamos un asunto que resolver: la disputa de la propiedad intelectual. Resolvámoslo”.

Rápidamente negociaron un trato, que arregló el pleito legal contra Microsoft. Gates prometió pagar a Apple e invertir $150 millones en acciones sin derecho a votar. Abrieron el camino a otras sociedades y llevaron a la compañía mucho capital necesario. Esto fue algo que sólo un líder intuitivo pudo haber hecho. No es de extrañar que cuando Jobs anunció la nueva alianza en una reunión con los fieles de Apple, estos abuchearon. Pero en Wall Street, el valor de las acciones de Apple de inmediato subió vertiginosamente 33 por ciento a $26.31.[2]

Parece que Apple está cambiando completamente. Antes del regreso de Jobs, la compañía había reportado pérdidas trimestrales en el año anterior de más de $1.000 millones. Sin embargo, en el primer trimestre fiscal de 1998, Apple llegó a anunciar una ganancia neta de $47 millones. A la larga es difícil saber si la compañía volverá a tener su buen éxito anterior. Pero ahora tiene al menos una oportunidad de luchar.

El liderazgo es realmente más arte que ciencia. Los principios del liderazgo son constantes, pero la aplicación de los mismos cambia con cada líder y cada situación. Por eso es necesaria la intuición. Sin ella, uno puede ser tomado por sorpresa, y esa es una de las peores cosas que puede suceder a un líder. Si desea dirigir por largo tiempo, usted debe obedecer la Ley de la Intuición.

9

LA LEY DEL MAGNETISMO

Usted sólo atrae a personas como usted

LOS LÍDERES EFICACES SIEMPRE ESTÁN a la mira de personas valiosas. Creo que cada uno de nosotros lleva una lista mental del tipo de gente que nos gustaría tener en nuestra organización. Piense en lo siguiente. ¿Sabe qué tipo de personas está buscando ahora mismo? ¿Cómo describiría a los empleados perfectos? ¿Qué cualidades poseen estos individuos? ¿Quiere que sean dinámicos y emprendedores? ¿Está buscando líderes? ¿Desea usted que sean personas de veinte, cuarenta, o sesenta años? Deténgase ahora por un momento, y escriba una lista de las cualidades que desea en la gente de su equipo. Busque un lápiz o un bolígrafo, y escriba la lista ahora, antes de seguir su lectura.

Mi Gente Tendría Estas Cualidades

____

____

____

____

____

____

____

____

¿Qué determina si obtiene las personas que desea y si estas poseen las cualidades que busca? La respuesta puede sorprenderlo. Aunque no lo crea, lo que usted *quiere* no es lo que determina qué tipo de individuos ha de obtener, sino lo que usted es. Observe la lista que acaba de escribir y al lado de cada característica marque si usted posee esa cualidad. Por ejemplo, si escribió que le gustaría tener “grandes líderes” y usted es un líder excelente, entonces coincide. Ponga un gancho (✓) al lado de la cualidad. Si su liderazgo no sobrepasa el promedio, ponga una “X” y escriba al lado “sólo un líder promedio”. Si escribió que desea gente “emprendedora” y usted posee esa cualidad, coloque un gancho (✓). Si no la posee, escriba una “X” y continúe con el resto de las cualidades. Ahora revise toda la lista. Si encuentra muchas “X”, usted está en problemas porque las personas que ha descrito no son el upo de gente que querrá seguirlo. En la mayor parte de las situaciones, usted atrae a personas que poseen sus cualidades. Esa es la Ley del Magnetismo: Usted atrae sólo a personas como usted.

DE MAESTRÍA MUSICAL A LIDERAZGO

Cuando yo era niño, mi madre solía decir: “Dios los cría, y ellos se juntan; El que anda con sabios, sabio será”. Pensaba que este era un prudente refrán cuando jugaba a la pelota con Larry, mi hermano mayor. El era un buen atleta, y yo creía que si jugaba con él también lo sería. Cuando crecí, instintivamente me di cuenta de que los buenos estudiantes pasan su tiempo con buenos estudiantes, y la gente que sólo desea jugar se reúne con gente semejante. Pero creo que no entendí *realmente* el impacto de la Ley del Magnetismo hasta que me trasladé a San Diego, California, y me convertí en el líder de la última iglesia que pastoreé.

Mi predecesor en la iglesia Skyline era el doctor Orval Butcher. Este es un hombre maravilloso con magníficas cualidades. Una de sus mejores es su maestría musical. Toca el piano y tiene una hermosa voz de tenor irlandés, aun hoy a sus ochenta años de edad. Cuando llegué en 1981, Skyline tenía una sólida reputación por su magnífica m£sica. Era conocida a nivel nacional por sus sobresalientes producciones musicales. De hecho, la iglesia estaba repleta de músicos y vocalistas talentosos. En los veintisiete años que el doctor Butcher dirigió la iglesia, sólo trabajaron para él dos directores de música —un historial increíble. (En comparación, durante mis catorce años allí, empleé a cinco personas en esa posición.)

¿Por qué había tantos músicos excepcionales en Skyline? La respuesta se encuentra en la Ley del Magnetismo. La gente con talento musical era, por naturaleza, atraída al doctor Butcher. Lo respetaban y lo entendían. Compartían su motivación y sus valores. Tenían los

mismos intereses. Yo, en cambio, disfruto la música, pero no soy músico. Es gracioso, pero cuando fui entrevistado para la posición en Skyline, una de las primeras preguntas que me hicieron fue si sabía cantar. Se desilusionaron mucho cuando les dije que no.

Después de tomar el mando de la iglesia, el número de músicos nuevos disminuyó rápidamente. Aún teníamos más de lo que debíamos, porque el doctor Butcher había creado un impulso y había dejado un maravilloso legado en ese aspecto. ¿Sabe usted qué tipo de gente comenzó a llegar a la iglesia? Líderes. Cuando me fui de Skyline, la iglesia no sólo estaba llena de cientos de líderes excelentes, sino que también había preparado y enviado cientos de hombres y mujeres como líderes durante el tiempo que estuve allí. Esto se debió a la Ley del Magnetismo. Nuestra organización se convirtió en un imán para las personas con capacidades de liderazgo.

LAS PERSONAS COMO USTED LO BUSCARAN

Obviamente, es posible que un líder salga a reclutar personas diferentes a él. Los buenos líderes saben que uno de los secretos del buen éxito es buscar un personal que compense los puntos débiles de ellos. Así pueden concentrarse y funcionar en sus áreas fuertes mientras otros se hacen cargo de asuntos importantes que en otra forma serían descuidados. Pero es muy importante que usted sepa que las personas diferentes no serán atraídas a usted por naturaleza. Los líderes atraen a individuos que son como ellos.

Por ejemplo, piense en los Cowboys de Dallas de la NFL [*National Football League*-Liga Nacional de Fútbol]. En los años sesenta y setenta, la imagen del equipo era totalmente limpia. El presidente y gerente general del equipo era Tex Schramm, y Tom Landry era el director. Los jugadores eran hombres como Roger Staubach, llamado "Captain Comeback" [Capitain Reaparición], un hombre de familia con fuertes valores morales, similares a los de Tom Landry. En esos días, los Cowboys eran conocidos como "el Equipo de Norteamérica". Eran uno de los grupos de atletas más populares de todo el país y eran respetados, no sólo por el talento y el carácter de los individuos asociados a la organización, sino también por su increíble capacidad de trabajar en equipo. Conforme establecían una tradición de victorias en Dallas, seguían atrayendo más ganadores.

Pero durante los pasados 10 años, los Cowboys de Dallas se han convertido en un tipo de equipo muy diferente. No sólo han cambiado ellos, sino también su imagen. En vez de trabajar en equipo, a veces parecen un grupo de individuos vagamente asociados que únicamente juegan por su propio beneficio. (Desafortunadamente, como el país tambi,n ha cambiado, creo que aún pueden ser llamados "el equipo de Norteamérica".) Algunos jugadores, como el receptor abierto Michael Irvin, han tenido problemas con la ley. Hasta el director Barry Switzer se vio varias veces envuelto en problemas, como cuando trató de pasar un arma cargada a través de la entrada de seguridad de un aeropuerto. ¿Por qué ha cambiado tan drásticamente el aspecto del equipo? Es la Ley del Magnetismo. En 1989, cambiaron los dueños de los Cowboys. El nuevo dueño, Jerry Jones, es individualista y un poco disidente. No tuvo escrúpulos en salir y firmar sus propios acuerdos con compañías de zapatos o de refrescos, a pesar de que todos los equipos de la NFL ya habían firmado un contrato colectivo con una compañía competidora.

No es de extrañar que los Cowboys no gocen de la reputación que una vez tuvieron, aun

a pesar de sus últimas victorias en el Super Bowl. Al McGuire, antiguo director de baloncesto de Marquette University, dijo una vez: “Un equipo debe ser una extensión de la personalidad de su director. Mis equipos eran arrogantes y detestables”. Yo digo que los equipos no pueden ser otra cosa que una extensión de la personalidad del director. Afortunadamente, Dallas contrató hace poco a un nuevo director, Chan Gailey. Este es un buen líder con carácter y valores fuertes. Si se le concede suficiente tiempo y autoridad, tal vez pueda atraer a bastantes personas como él para cambiar completamente a los Cowboys. Entonces la Ley del Magnetismo podrá tener un buen efecto SOBRE Dallas, pero esto no sucederá de la noche a la mañana.

¿EN QUE SE PARECEN?

Tal vez usted ha comenzado a pensar en la gente que ha atraído a su organización. Tal vez esté pensando: “Espere un momento. Puedo mencionar veinte cosas que me hacen diferente a mi gente”. Mi respuesta sería: “Por supuesto que puede”. Pero las personas que se sienten atraídas a usted probablemente tengan más similitudes que diferencias, especialmente en unos cuantos aspectos clave. Observe las siguientes características. Probablemente descubrir que la gente que lo sigue tiene cosas en común con usted en varios de los siguientes aspectos clave:

ACTITUD

Muy raras veces he visto gente positiva y negativa atraídas unas a otras. La gente que ve la vida como una serie de oportunidades y retos emocionantes no quiere escuchar a otros hablar todo el tiempo de lo mal que salen las cosas. Sé que esto se aplica a mí. No puedo pensar en una sola persona negativa en mis organizaciones. Si usted habla con los cuatro presidentes de mis compañías y todos mis gerentes principales, se dará cuenta de que cada uno de ellos es una persona especialmente positiva.

GENERACIÓN

La gente tiende a atraer a otros de la misma edad. Mis líderes principales son un buen ejemplo. Entre la edad de 3 de los 4 presidentes de mis compañías y la mía sólo hay 1 ó 2 años de diferencia. Y se puede observar el mismo patrón en otras áreas de mis compañías, como entre algunos de los gerentes de INJOY. Por ejemplo, Kevin Small, quien dirige el mercadeo de seminarios, es un joven inteligente y dinámico de un poco más de veinte años de edad. ¿Adivine qué tipo de personas atrae este joven? La mayoría son personas inteligentes y dinámicas de una edad similar. Usted sólo atraea las personas como usted.

TRASFONDO

En el capítulo de la Ley del Proceso, escribí acerca de Teodoro Roosevelt. Una de sus memorables hazañas fue su osado ataque al cerro San Juan con sus hombres de caballería conocidos como “Rough Riders” durante la guerra de Estados Unidos contra España. Roosevelt reclutó personalmente a toda la compañía voluntaria de caballería, y se dio cuenta de que este era un grupo extraordinariamente peculiar. Estaba compuesto principalmente por dos tipos de hombre: aristócratas ricos del noreste y vaqueros del oeste

norteamericano. ¿Por qué? Porque TR era aristócrata de nacimiento, un neoyorquino educado en Harvard, y se transformó en un cazador de caza mayor en las Dakotas del oeste. Era un líder fuerte y genuino en ambos mundos, y por eso atraía a ambos tipos de personas.

VALORES

Los individuos son atraídos a líderes cuyos valores son similares a los de ellos. Piense en la gente que acudió a tropel ante el presidente John P. Kennedy después de su elección en 1960. El era un joven idealista que quería cambiar el mundo, y atraía a personas de un perfil similar. Cuando formó el Cuerpo de Paz y llamó al pueblo al servicio, diciendo: "No pregunte qué puede hacer su país por usted; pregunte qué puede hacer usted por su país", miles de personas jóvenes e idealistas dieron un paso al frente en respuesta al llamado.

No importa si los valores comunes son positivos o negativos. En cualquier forma, la atracción es igualmente fuerte. Piense en alguien como Adolfo Hitler. Era un líder muy fuerte (como se puede juzgar por su nivel de influencia). Pero sus valores eran corrompidos hasta la médula. ¿A qué clase de personas atraía? A líderes con valores similares: Hermann Goering, fundador de la Gestapo; Joseph Goebbels, un hostil antisemita que dirigía el aparato propagandístico de Hitler; Reinhard Heydrich, segundo en comando de la policía secreta nazi, que ordenaba las ejecuciones masivas de los oponentes de ese partido; y Heinrich Himmler, jefe de la SS [*Schutz-Staffel*-Escuadias de protección] y director de la Gestapo, que inició la ejecución sistemática de los judíos. Todos ellos eran líderes fuertes, y también eran hombres perversos. La Ley del Magnetismo es poderosa. Cualquiera que sea el carácter de usted, es probable que lo encuentre en la gente que lo sigue.

EXPERIENCIA

La experiencia es otra área de atracción para la gente. Por ejemplo, cuando hablo a un nuevo auditorio, en treinta segundos puedo decir a qué upo de orador están acostumbrados a escuchar. Si con regularidad escuchan comunicadores dinámicos y dotados, son un público inteligente y entusiasta. Uno puede verlo en los rostros. Se les nota una gran expectativa, su lenguaje gestual es positivo, y cuando uno se dispone a hablar, ellos ya tienen papel y lápiz para tomar notas. Pero si están acostumbrados a un comunicador mediocre, me doy cuenta de que sólo toman notas mentalmente.

CAPACIDAD DE LIDERAZGO

Por último, la gente que usted atrae tendrá una capacidad de liderazgo similar a la suya. Como dije al tratar de la Ley del Respeto, la gente por naturaleza sigue a los líderes que son más fuertes que ellos. Pero usted también debe tomar en cuenta la Ley del Magnetismo, que establece que usted sólo atrae a los que son como usted. Eso significa que si usted, en lo que respecta al liderazgo, es un 7, atraerá más a los 5 y 6 que a los 2 y 3. Los líderes que atraiga tendrán un estilo y una capacidad similares a los de usted.

CAMBIA EL CURSO DE LA HISTORIA

Podemos ver un ejemplo vívido de la Ley del Magnetismo entre los líderes militares de la Guerra Civil. Cuando los estados del sur se separaron, no se sabía en qué lado pelearían

muchos de los generales. Robert E. Lee era considerado el mejor general de la nación, y el presidente Lincoln le ofreció el comando del ejército de la Unión. Pero Lee nunca habría considerado pelear contra Virginia, su estado natal. Rechazó la oferta y se unió a los Estados Confederados —y lo siguieron los mejores generales del país.

Si Lee hubiese decidido dirigir un ejército de la Unión, muchos otros buenos generales lo habrían seguido al norte. Como resultado, probablemente la guerra habría sido mucho más corta. Habría durado 2 años en vez de 5 —y cientos de miles de vidas habrían sido salvadas. Esto le demuestra que cuanto mejor líder sea, tanto mejores líderes atraerá. Y eso causa un impacto increíble en todo lo que usted hace.

¿Cómo es la gente que actualmente usted atrae a su departamento u organización? ¿Son los líderes potenciales fuertes y capaces que usted desea? ¿O podrían ser mejores? Recuerde que la buena calidad de ellos no depende del procedimiento de búsqueda de empleados, ni del departamento de recursos humanos, ni de lo que usted cree que es la cualidad del grupo de solicitantes. Depende de usted. Usted sólo atrae a los que son como usted. Esa es la Ley del Magnetismo.

10

LA LEY DE LA CONEXIÓN

Los líderes tocan el corazón antes de pedir una mano

ME ENCANTA LA COMUNICACIÓN. Es uno de los gozos y pasiones de mi vida. Aunque he dedicado m s de treinta años a hablar profesionalmente, siempre ando en busca de formas de crecer y seguir mejorando en esa área. Por eso, cuando tengo la oportunidad, trato de ver a comunicadores de primera categoría. Por ejemplo, hice un viaje a San José, California, para ver una actividad patrocinada por la cámara de comercio local. Ese día hablarían primeras figuras de la comunicación: Mark Russell, que usaba el humor con gran eficacia; Mario Cuomo, que infundía pasión en todo lo que decía; el brillante Malcom Forbes, cuya perspicacia hacía que cada tema del que hablaba pareciera nuevo; y Colin Powel, cuya confianza infundía seguridad y esperanza a todos en el auditorio. Cada uno de estos comunicadores era convincente y podía alcanzar una compenetración increíble con el público. Sin embargo, pese a lo buenos que eran, ninguno era tan bueno como mi favorita. Ninguno le llegaba a la suela del zapato a Elizabeth Dole.

EL MEJOR AMIGO DEL AUDITORIO

Sin duda usted ha oído hablar de Elizabeth Dole. Es abogada de profesión, fue miembro del gabinete en las administraciones de Reagan y Bush, y presidenta de la Cruz Roja de los Estados Unidos. Es una comunicadora maravillosa. Su don particular, que mostró ese día en San José, estaba haciendo sentir a todos en el auditorio, a mí inclusive, como si realmente fuera nuestra amiga. Me hizo sentir contento de estar allí. El punto básico es que ella sabe realmente cómo conectarse con la gente.

En 1996, mostró esta capacidad a todo el país cuando habló en la Convención Republicana Nacional. Si usted la vio por televisión, sabe de lo que estoy hablando. Cuando Elizabeth Dole se paró frente al público esa noche, este sintió que ella era su mejor amiga. Pudo hacer una sorprendente conexión con la gente. Yo también pude sentir esa conexión, aunque estaba sentado en la sala de mi casa cuando la miraba por televisión. Al terminar su discurso, yo la hubiera seguido a cualquier parte.

BOB NUNCA HIZO LA CONEXIÓN

En esa convención también estaba Bob Dole, el esposo de Elizabeth —lo que no era una sorpresa, pues él era el nominado por el partido republicano para la presidencia. Todo el que miró pudo apreciar la gran diferencia entre las técnicas de comunicación de ambos oradores. Elizabeth era afectuosa y accesible, pero Bob parecía estricto y distante. Durante toda su campaña, nunca pareció poder conectarse con la gente.

Muchos factores entran en juego en la elección del presidente de los Estados Unidos, pero uno de ellos es la capacidad del candidato de conectarse con su auditorio. Mucho se ha escrito acerca de los debates entre Kennedy y Nixon en las elecciones de 1960. Una de las razones del buen éxito de Kennedy fue que pudo conectarse con los telespectadores. Hubo el mismo tipo de conexión entre Ronald Reagan y sus auditorios. Y en las elecciones de 1992, Bill Clinton hizo un gran esfuerzo por alcanzar ese mismo tipo de conexión con el pueblo norteamericano —hasta apareció en el programa de opinión Arsenio y tocó el saxofón.

Creo que Bob Dole es un buen hombre. Pero también sé que nunca se conectó con el pueblo. Irónicamente, después de terminada la carrera por la presidencia. Dole apareció en *Saturday Night Live*, un programa que hizo burla de él durante toda la campaña y en el que se daba a entender que era anticuado y que no tenía sentido del humor. Cuando apareció en el mismo. Dole dio la imagen de una persona relajada, accesible, y capaz de reírse de sí mismo. Cayó en gracia al público. No puedo dejar de preguntarme qué habría sucedido si hubiera hecho lo mismo un poco más desde el principio de su campaña.

EL CORAZÓN ES PRIMERO

Los líderes eficaces saben que uno primero debe tocar el corazón de la gente antes de pedirles una mano. Esa es la Ley de la Conexión. Todos los grandes comunicadores reconocen esta verdad y la llevan a la práctica casi de manera instintiva. Uno no puede hacer que la gente actúe si primero no conmueve sus emociones. El corazón es primero que

la mente.

Un orador sobresaliente y líder afroamericano del siglo XIX fue Frederick Douglass. Se dice que tenía una habilidad extraordinaria para conectarse con las personas y conmover el corazón de estas cuando hablaba. El historiador Lerone Bennett dijo lo siguiente de Douglass: "Podía hacer *reír* a sus oyentes de los esclavistas que predicaban los deberes de la obediencia cristiana; podía hacerlos ver la humillación de una sirvienta esclava negra violada por un esclavista brutal; podía hacerlos *escuchar* los sollozos de una madre que era separada de su hijo. Por medio de él, la gente podía llorar, maldecir, y *sentir*, por medio de él podían *vivir* la esclavitud".

CONEXIÓN PUBLICA Y PRIVADA

La conexión con las personas no es algo que sólo debe ocurrir cuando el líder se comunica con un grupo de ellas. También debe haber conexión en el plano individual. Cuanto mejor sea la relación y la conexión entre los individuos, tanto más probabilidades hay de que el seguidor quiera ayudar al líder. Este es uno de los principios más importantes que he enseñado a mi personal a lo largo de los años. Mi personal de Skyline se quejaba cada vez que yo decía: "A las personas no les interesa cuánto sabe usted hasta que sepan cuánto se preocupa usted por ellas", pero también sabía que esto era cierto. Usted adquiere credibilidad cuando se conecta con los individuos y les muestra su interés genuino en ayudarlos.

Los líderes más grandes pueden conectarse en ambos niveles: con individuos y con un público. Ronald Reagan era un ejemplo perfecto de esto. Su capacidad de compenetración con el público se refleja en el sobrenombre que recibió como presidente: el Gran Comunicador. Pero también tenía la capacidad de tocar el corazón de los individuos cercanos a él. Peggy Noonan, antigua escritora de los discursos de Reagan, dijo que cuando el presidente regresaba a la Casa Blanca después de viajes prolongados, y el personal escuchaba que el helicóptero iba aterrizando en el césped, todos dejaban de trabajar, y Donna Elliott, una de las empleadas, decía: "¡Llegó papá!" Esto era una indicación del afecto que su gente le tenía.

Usted no necesita el carisma de Ronald Reagan para conectarse con los demás. Es posible que donde menos lo espera descubra la capacidad de conectarse con la gente. Tiempo atrás recordé esto cuando leí acerca del funeral de Sonny Bono. Aunque él había sido muy exitoso en el mundo de la política como alcalde de Palm Springs y miembro de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos, la mayoría de las personas recuerda a Bono como estrella del entretenimiento. Era difícil tomarlo en serio. Usaba ropa escandalosa. Siempre era el blanco de las bromas de su esposa Cher, y no sabía cantar. Pero el hombre sabía cómo conectarse con los demás. En su funeral, el vocero de la Cámara de Representantes, Newt Gingrich, dijo lo siguiente de Bono:

> Usted lo miraba y pensaba: "Esta no puede ser una persona famosa". El sonreía, decía algo, y usted se decía en su interior: "Esta no puede ser una persona seria". Después de cuatro bromas y dos historias, usted se hallaba abriéndole su corazón, él estaba ayudándolo a resolver un problema, y usted comenzaba a darse cuenta de que aquel era un hombre muy trabajador y muy atento que ocultaba gran parte de sus capacidades detrás de su maravilloso sentido del humor y de su deseo de hacerlo a usted mayor que él para poder servirle, lo cual a su vez le facilitaría a usted la realización de algo que los dos debían hacer juntos.[1]

Bono entendía la Ley de la Conexión. Primero se ganaba a las personas antes de conseguir su ayuda. Sabía que uno debe tocar primero el corazón antes de pedir una mano.

CONÉCTESE CON UNA PERSONA A LA VEZ

La clave para conectarse con los demás es reconocer que aun en un grupo, usted debe relacionarse con las personas como individuos. El general Norman Schwarzkopf comentó: “Hay líderes competentes que al pararse frente a un pelotón, todo lo que ven es un pelotón. Pero los grandes líderes se paran frente a un pelotón y ven a cuarenta y cuatro individuos, cada uno de los cuales tiene aspiraciones, quiere vivir, y hacer el bien”.[2]

Durante mi desempeño profesional he tenido la oportunidad de hablar a algunos auditorios maravillosos. Los más grandes han sido en estadios donde había unos sesenta mil a setenta mil concurrentes. Algunos de mis colegas que también son oradores profesionales me han preguntado: “¿Cómo puedes hablar a tanta gente?” El secreto es sencillo. No trato de hablar a los miles. Me concentro en hablar a una sola persona. Esa es la única forma de conectarse con la gente.

ES OBLIGACIÓN DEL LÍDER

Algunos líderes tienen problemas con la Ley de la Conexión porque creen que esta es deber de los seguidores. Esto se aplica especialmente a los líderes por posición. Estos piensan: Yo soy el jefe. Yo estoy a cargo. Ellos son mis empleados. Que se acerquen ellos a mí. Pero los líderes exitosos que obedecen la Ley de la Conexión son siempre los que inician. Dé usted el primer paso para acercarse a otros y luego haga un esfuerzo por continuar fortaleciendo la relación. Esto no siempre es fácil, pero es importante para el buen éxito de la organización. El líder debe hacerlo, independientemente de cuántos obstáculos haya.

Aprendí esta lección en 1972, cuando tuve que enfrentar una situación muy difícil. Me iba a mudar a Lancaster, Ohio, donde asumiría el liderazgo de una iglesia. Antes de aceptar la posición, un amigo me dijo que la iglesia acababa de atravesar por una gran batalla relacionada con un proyecto de construcción. El dirigente de una de las facciones era la persona más influyente de la iglesia, un hombre llamado Jim Butz, el líder laico electo de la congregación. También escuché que Jim tenía reputación de ser negativo y un disidente. Le gustaba usar su influencia para mover a la gente en direcciones que no siempre ayudaban a la organización.

Como varias veces el pastor anterior había tenido encontronazos con Jim, yo sabía que para tener buen éxito en mi liderazgo debía conectarme con él. Lo primero que hice al llegar allí fue hacer una cita con Jim para verlo en nú oficina.

Jim era un hombre grande. Tenía como seis pies cuatro pulgadas de estatura, y pesaba unas doscientas cincuenta libras —el tipo de hombre que puede ir a la caza de osos con una varilla. Era muy amedrentador, y tenía unos sesenta y cinco años. Yo, por otra parte, sólo tenía veinticinco. Cuando él entró le dije: “Jim, sé que usted es la persona más influyente en esta iglesia, y quiero que sepa que he decidido hacer todo lo que esté a mi alcance para entablar una buena relación con usted. Me gustaría reunirme con usted todos los martes

para almorzar en el Holiday Inn y hablar de las cosas. Mientras yo sea el líder aquí, nunca presentaré al pueblo una decisión sin haberla discutido primero con usted. Realmente quiero que trabajemos juntos.

"Pero también quiero que sepa que he oído decir que usted es una persona muy negativa", le dije, "y que le gusta entrar en contiendas. Si decide trabajar en contra mía, creo que tendremos que estar en lados opuestos. Y como tiene tanta influencia, sé que al principio ganará la mayor parte del tiempo. Pero voy a entablar relaciones con las personas y a atraer a gente nueva a esta iglesia y, algún día, tendré mayor influencia que usted.

"Pero no deseo contender con usted", continué yo. "Usted tiene ahora sesenta y cinco años. Digamos que tiene por delante otros quince años de buena salud y productividad. Si lo desea, estos pueden ser los mejores años de su vida, y que esta sea de provecho. Juntos podemos hacer cosas grandes en esta iglesia, pero la decisión es suya."

Cuando terminé de hablar, Jim no dijo una sola palabra. Se levantó de su asiento, caminó hacia el pasillo, y se detuvo a beber agua de la fuente. Lo seguí y esperé. Después de un largo rato, se irguió y se volvió hacia mí. Cuando lo hizo, pude ver que lágrimas surcaban sus mejillas. Entonces me dio un abrazo de oso y me dijo: "Puede contar conmigo, estoy de su lado".

Y Jim estuvo de mi lado. Resultó que vivió unos 10 años más, y como estuvo dispuesto a ayudarme, juntos realizamos algunas cosas positivas en esa iglesia. Pero esto nunca habría sucedido si yo no hubiera tenido el coraje de hacer una conexión con él ese primer día en mi oficina.

A MAYOR RETO, MEJOR CONEXIÓN

Nunca subestime el poder de entablar relaciones con la gente antes de pedirles que lo sigan. Si alguna vez ha estudiado la vida de grandes comandantes militares, es probable que haya notado que los mejores aplicaban la Ley de la Conexión. Una vez leí que durante la Primera Guerra Mundial en Francia, el general Douglas MacArthur dijo al comandante de un batallón antes de un ataque arriesgado: "Mayor, cuando se dé la señal de lanzarse al ataque, quiero que usted vaya primero, antes que sus hombres. Si lo hace, ellos lo seguirán". Entonces MacArthur quitó de su uniforme la cruz de servicio distinguido y la prendió en el uniforme del mayor. Lo había premiado por su heroísmo antes de pedirle que lo mostrara. El mayor dirigió a sus hombres, estos se lanzaron al ataque, y alcanzaron su objetivo.

No todos los ejemplos militares de la Ley de la Conexión son tan dramáticos. Por ejemplo, se dice que Napoleón acostumbraba aprender el nombre de cada uno de sus oficiales y recordar dónde vivían y qué batallas habían peleado con él. Se sabe que Robert E. Lee visitaba a sus hombres en sus campamentos la noche anterior a cualquier batalla importante. A menudo enfrentaba los retos del siguiente día sin haber dormido. También leí que Norman Schwarzkopf siempre encontraba la forma de conectarse con sus tropas. En la Navidad de 1990 durante la Guerra del Golfo Pérsico, pasó el día entre los hombres y mujeres que estaban tan lejos de sus familias. Dice en su autobiografía:

> Comencé en la aldea Lockheed… Algunas tropas ya se habían sentado a cenar, aunque apenas era mediodía, porque se turnaban para comer. Estreché muchas manos. Luego regresé a la aldea Escan donde había tres enormes comedores en tiendas. Al principio, una larga fila de tropas se extendía desde la entrada. Estreché las manos de todos los que

> estaban en la fila, fui detrás del mostrador a saludar a los cocineros y los ayudantes, pude atravesar el comedor, deteniéndome en cada mesa y deseando a todos Feliz Navidad. Luego fui a las otras dos instalaciones para comer e hice lo mismo. Entonces regresé a la primera instalación y repetí el ejercicio, porque a esa hora ya había todo un grupo de caras nuevas. Después me senté a cenar con algunas de las tropas. En el transcurso de 4 horas había estrechado cuatro mil manos.[3]

Schwarzkopf no tenía que hacer eso, pero lo hizo. Usó uno de los métodos más eficaces para conectarse con los demás, algo que yo llamo caminar lentamente a través de la multitud. Puede sonar trillado, pero es cierto: A las personas no les interesa cuánto sabe usted hasta que sepan cuánto se preocupa usted por ellas.

RESULTADO DE LA CONEXIÓN

Cuando el líder se ha esforzado por conectarse con su gente, uno puede percibirlo en la forma en que funciona la organización. Entre los empleados hay una lealtad increíble y una sólida ética laboral. La visión del líder se convierte en la aspiración de la gente. El impacto es increíble.

Usted también puede ver los resultados en otras formas. En el día del jefe en 1994, apareció un anuncio de toda una página en el diario USA Today. Fue escrito y pagado por los empleados de Southwest Airlines, e iba dirigido a Herb Kelleher, el jefe principal de la compañía:

> Gracias, Herb
> Por recordar a cada uno de nosotros por nuestro nombre.
> Por apoyar el Hogar de Ronald McDonald.
> Por ayudar a subir equipaje en Acción de Gracias.
> Por dar a todos un beso (a todos).
> Por saber escuchar.
> Por dirigir la única aerolínea principal rentable.
> Por cantar en nuestra fiesta de fin de año.
> Por cantar solo una vez al año.
> Por dejar que usemos pantalones cortos y zapatos deportivos para trabajar.
> Por jugar al golf en el Clásico de LUV con un solo palo de golf.
> Por hablar más que Sam Donaldson.
> Por conducir su Harley Davidson a las oficinas centrales de Southwest.
> Por ser un amigo, no sólo un jefe.
> Feliz día del jefe de parte de cada uno de sus 16.000 empleados.[4]

Una muestra de afecto como esta sólo ocurre cuando un líder se ha esforzado mucho por conectarse con su gente.

Nunca subestime la importancia de construir puentes en las relaciones entre usted y la gente a quien dirige. Dice un antiguo refrán: Para dirigirse a usted mismo, use su cabeza; para dirigir a otros, use su corazón. Esa es la naturaleza de la Ley de la Conexión. Siempre toque el corazón de una persona antes de pedirle una mano.

11

LA LEY DEL CIRCULO INTIMO

El potencial de un líder lo determinan quienes están más cerca de él

EN 1981, RECIBÍ UNA OFERTA maravillosa. Estaba trabajando como director ejecutivo en Wesleyan World Headquarters [Sede Mundial Wesleyana], y se me dio la oportunidad de ser el líder de la iglesia más grande de esa denominación. El nombre de la iglesia era Skyline, la cual estaba localizada en el área de San Diego, California.

La iglesia tenía una gran historia. Había sido fundada en el decenio de los cincuenta por un hombre maravilloso llamado Orval Butcher, que estaba por jubilarse después de un servicio de veintisiete años. Bajo su liderazgo, el doctor Butcher había tocado la vida de miles de personas, y la iglesia tenía una reconocida fuerte y buena reputación nacional. Era una buena iglesia, pero tenía un problema: no había crecido en años. Después de alcanzar un poco más de mil miembros, se había estancado.

La primera vez que volé hacia aquel lugar para hablar con la junta directiva, supe que Skyline era el lugar donde yo debía estar. Inmediatamente llamé a mi esposa Margaret y le dije que empacara y se preparara para la mudanza. Tan pronto me ofrecieron el empleo, partimos rumbo a San Diego con nuestros dos hijos.

Mientras atravesábamos el país en nuestro auto, yo pensaba en la obra que nos esperaba. El reto de llevar a Skyline a un nuevo nivel me entusiasmaba. Cuando llegamos me reuní con cada miembro del personal para evaluar las capacidades individuales. Casi inmediatamente descubrí por qué la iglesia se había estancado. Los miembros del personal eran buenas personas, pero no eran líderes fuertes. Independientemente de lo que yo hiciera con ellos, jamás iban a poder llevar la organización al lugar que debíamos llegar. Vemos, pues, que el potencial de cada líder es determinado por las personas más cercanas a él. Si estas son fuertes, el líder podrá causar un gran impacto. Pero si son débiles, el líder no podrá. En eso consiste la Ley del Círculo Intimo.

TRES PASES AL NUEVO CRECIMIENTO

Entendía claramente la tarea que tenía por delante. Debía cambiar los líderes débiles por líderes más eficaces. Esa era la única forma de transformar completamente la situación. Mentalmente dividí el personal en tres grupos, según su capacidad de dirigir y de obtener resultados. Primero quise ocuparme del tercer grupo, compuesto por los empleados cuyas contribuciones a la organización eran mínimas. Sabía que podía despedirlos inmediatamente, porque el impacto de su partida sería totalmente positivo. Los reemplacé por los mejores individuos que pude encontrar.

Luego comencé a trabajar con el segundo grupo. Poco a poco fui encontrando líderes que no pertenecían a la organización, los llevé a la iglesia, y despedí a los más débiles que ya eran parte del personal. Me tomó un año sacar a los antiguos integrantes del segundo grupo. Tres años después ya había limpiado la casa completamente, y sólo había dejado dos miembros del grupo original. Como el círculo íntimo había subido a un nuevo nivel, la organización también pudo avanzar a un nuevo nivel. Aun los individuos más débiles del nuevo personal eran más fuertes que todos los miembros viejos que tuve que despedir.

El personal siguió ganando fuerza. Los formé a fin de que se convirtieran en mejores líderes. Cada vez que un empleado se iba, yo procuraba

reemplazarlo por alguien mejor. El impacto de estas medidas sobre Skyline fue increíble. Casi tan pronto como implemento los cambios iniciales en el personal en 1981, la iglesia comenzó a crecer nuevamente. En menos de 10 años, aumentó 3 veces el tamaño que tenía a mi llegada. El presupuesto anual, que a mi llegada era de $800.000, aumentó a más de $5 millones al año.

El crecimiento y el buen éxito que experimentamos en Skyline se debieron a la Ley del Círculo Intimo. Cuando tuvimos el personal adecuado, el potencial se disparó hasta las nubes. Cuando me fui de esa iglesia en 1995, líderes de distintas partes del país procuraron emplear a losmiembros clave de mi personal en sus propias organizaciones. Sabían el poder de la Ley del Círculo Intimo y quisieron emplear a los mejores líderes que pudiesen encontrar para aumentar el potencial de sus organizaciones.

TODA ORGANIZACIÓN TIENE UN CIRCULO INTIMO

Observe una organización en cualquier profesión y podrá ver la Ley del Círculo Intimo en acción. Por ejemplo, en 1977, el equipo los Marlins de Florida reunió un grupo de jugadores fantásticos. ¿Cuál fue el resultado? Los Marlins ganaron la Serie Mundial. Pero al finalizar la temporada del campeonato, comenzaron a desmantelar el equipo. Fue como una “venta de liquidación por incendio” similar a la que hizo la administración de los Padres de San Diego a principios del decanio de los noventa, antes de vender el equipo. El resultado de Florida será el mismo que obtuvo San Diego. Sin sus jugadores clave, su círculo íntimo, los Marlins caerán en la categoría de mediocres. El potencial del líder —y el potencial de toda la organización —es determinado por quienes están más cerca de él.

Al saber lo que sé de la Ley del Círculo Intimo, me sorprendo cuando conozco personas que se siguen aferrando al modelo del liderazgo del Llanero Solitario. He leído una de las mejores ilustraciones de lo ilusorio de este ideal de liderazgo en *American Spirit* [Espíritu del norteamericano], por Lawrence Miller:

> Los problemas se solucionan siempre en la misma forma. El Llanero Solitario y su fiel compañero indio… llegan al pueblo en sus caballos. El Llanero Solitario, con su máscara e identidad, trasfondo, y estilo de vida misteriosos, jamás se relaciona íntimamente con aquellos a quienes ayuda. En parte, su poder se halla en su misterio. En 10 minutos ha entendido el problema, ha identificado a los responsables, y se ha lanzado a atraparlos.

> Burla a los delincuentes con gran rapidez, saca su arma, y los encierra en la cárcel. Al final siempre aparecía aquella escena maravillosa de las víctimas indefensas frente a sus ranchos o en la plaza del pueblo, asombradas y maravilladas por haber sido salvadas.[1]

Esto es ilusorio. No hay líderes al estilo del Llanero Solitario. Piense en esto: Si usted está solo, no está *dirigiendo* a nadie, ¿cierto?

Warren Bennis, un experto en el tema del liderazgo, tenía razón cuando afirmaba que “el líder encuentra grandeza en el grupo, y él ayuda a los miembros del mismo a encontrarla en sí mismos”.[2] Piense en cualquier líder altamente eficaz, y podrá ver que este se ha rodeado de un fuerte círculo íntimo. Mi amigo José Fisher me recordó esto cuando habló del impacto causado por el evangelista Billy Graham. Su buen éxito es resultado de un fantástico círculo íntimo: Ruth Bell Graham, Grady Wilson, Cliff Barrows, y George Beverly Shea. Lo mismo puede decirse del dos veces presidente Ronald Reagan. Tuvo buen éxito porque se rodeó de gente valiosa.

LOS MEJORES NO HACEN LO MEJOR SIEMPRE

Estaba dictando una conferencia acerca de la Ley del Círculo Intimo, y durante uno de los descansos se me acercó un hombre llamado Ashley Randall de Woodbine, Georgia, y me dijo: “John, usted tiene razón en lo que respecta al poder que hay en asociarse con personas valiosas. Yo practico el ciclismo y sigo de cerca a los corredores de categoría mundial. En carreras de resistencia como el “Tour de France”, el ganador casi siempre es parte del equipo más fuerte. Este no es el primero en terminar todos los días, pero siempre se haya entre los que terminan primero cada día”.

“Yo también he comprobado eso”, dije yo. “He competido en un par de triatlones, y puedo testificar que nado, ando en bicicleta, y corro mejor el día de la carrera que los días de entrenamiento. Esto sucede porque en ese momento me encuentro rodeado de personas que nadan, andan en bicicleta, y corren a un nivel más alto, y yo voy en la compañía de ellos”.

Se puede notar cuando un líder ha dominado la Ley del Círculo Intimo. Por ejemplo, Jack Welch, presidente de la junta directiva y jefe principal de la General Electric (GE), no deja en manos de la casualidad la formación de los círculos íntimos superiores dentro de su organización. Desde que asumió el liderazgo de la GE en 1981, personalmente ha dado su aprobación al círculo de ejecutivos de todos los gerentes generales —quinientos puestos en total.

EL VALOR DE REUNIR A LAS PERSONAS ADECUADAS EN SU CIRCULO INTIMO

En las mejores circunstancias, un líder debe procurar reunir en su círculo íntimo a personas de la organización misma. Naturalmente, esto no siempre es posible, como sucedió en mi caso con Skyline. Sin embargo, nada supera la satisfacción de elevar a hombres y mujeres

del “equipo de casa”.

Ned Barnholt, gerente de Hewlett-Packard, cree que hay tres grupos de personas en una organización en lo que tiene que ver con la respuesta de las mismas al liderazgo y al impacto que este causa: (1) los que lo entienden casi inmediatamente y funcionan con este; (2) los que son escépticos y no están seguros de lo que deben hacer con este; y (3) los que comienzan negativos y esperan que este desaparezca. “Yo acostumbraba pasar la mayor parte de mi tiempo con los más negativos”, dice Barnholt, “tratando de convencerlos de que cambiaran. Ahora paso mi tiempo con las personas del primer grupo. Estoy invirtiendo en mis mejores posesiones”.[3] Esa actitud paga ricos dividendos en el futuro.

Tal vez se pregunte dónde debe pasar su tiempo en su organización. Debe tratar de obtener 5 tipos de personas para su círculo íntimo. Todos pueden añadir un tremendo valor a usted y a su organización.

1. VALOR POTENCIAL —LOS QUE SE FORMAN A SI MISMOS

La principal capacidad que un líder debe tener es la de dirigirse y motivarse a sí mismo. Manténgase siempre a la mira de individuos con potencial.

2. VALOR POSITIVO —LOS QUE LEVANTAN LA MORAL EN LA ORGANIZACIÓN

A continuación un antiguo poema de Ella Wheeler Wilcox que mi madre acostumbraba recitar para mí:

> Hay dos tipos de personas en la tierra hoy,
> Sólo dos tipos, no más, digo yo.
> No son los buenos y los malos, pues se sabe bien
> Que los buenos son mitad malos y los malos mitad buenos.
> ¡No! Los dos tipos de personas a los que me refiero
> Son los que levantan y los que se inclinan.

Los individuos que pueden levantar a otros y elevar la moral en una organización son muy valiosos, y siempre ser n una tremenda adquisición en el círculo íntimo del líder.

3. VALOR PERSONAL LOS QUE LEVANTAN AL LÍDER

Un amigo me dijo una vez: “En la cima hay mucha soledad, de modo que mejor es que sepas por qué estás allí”. Es cierto que los líderes llevan una pesada carga. Cuando usted está al frente, puede convertirse en un blanco fácil. Pero no tiene que ir solo. Por eso yo digo: “En la cima hay mucha soledad, de modo que lleve con usted a alguien”. ¿Quién resultaría mejor que un hombre que lo levantara, no un adulador, sino un sólido apoyo y un amigo? Salomón, del antiguo Israel, reconocía esta verdad: “Hierro con hierro se aguza; y así el hombre aguza el rostro de su amigo”.[4] Busque para su círculo íntimo personas que lo ayuden a mejorar.

4. VALOR PRODUCTIVO —LOS QUE FORMAN A OTROS

El comediante de radio Fred Allen comentó lo siguiente de Ed Sullivan, animador de televisión: “El conservará su puesto mientras haya gente con talento”. Aunque dijo esto

como una broma, había gran sabiduría en su comentario. Sullivan tenía ojo para el talento y era un maestro atrayendo personas talentosas a su programa. Muchos comediantes de plataforma y grupos musicales que se hicieron famosos en los años sesenta pueden hallar el origen de su buen éxito en una aparición en el *Show de Ed Sullivan.* Para su círculo íntimo, valore a las personas que son capaz de levantar a otros.

5.VALOR COMPROBADO —LOS QUE FORMAN PERSONAS QUE FORMAN OTRAS PERSONAS

Una de las mayores posesiones que un líder puede tener es una persona con la capacidad de formar otros líderes. Esto produce un liderazgo multigeneracional. (El poder de esta verdad puede apreciarse en la Ley del Crecimiento Explosivo.)

NUNCA DEJE DE MEJORAR SU CIRCULO INTIMO

En mi libro *Developing the Leader Within You* [Formando el líder que hay en usted], escribí acerca del examen que hice de mi vida cuando cumplí cuarenta años de edad. Tenía el deseo de seguir avanzando a un nivel mís alto y causar un mayor impacto, pero me di cuenta de que había estado usando mi tiempo con la mayor eficacia posible, y habría sido imposible afinar el enfoque de más prioridades más de lo que ya había sido afinado. En otras palabras, no podía trabajar más duro *ni* más inteligentemente. Esto sólo me dejaba una opción: aprender a trabajar por medio de otros individuos. Ese día entendí verdaderamente la Ley del Círculo Intimo. Desde entonces, me he comprometido a formar mi círculo íntimo. Empleo al mejor personal que pueda encontrar, lo formo lo mejor posible, y delego todo lo que pueda delegar.

En 1994 descubrí a uno de los miembros clave de mi círculo íntimo. En ese tiempo, INJOY Stewardship Services (ISS) [Servicios de mayordomía INJOY], la segunda compañía que fundé, tenía unos 2 años de existir, y no le iba muy bien. Estaba cumpliendo su misión respecto a la consultoría en campañas por capital, pero no crecía con la necesaria rapidez y, en consecuencia, estaba perdiendo dinero. Necesitaba un líder verdaderamente bueno. Dick Peterson, el presidente de mi primera compañía, ya estaba muy ocupado con INJOY. Yo no tenía tiempo para dirigirla, pues tenía un horario cargado de charlas y conferencias, una iglesia de tres mil quinientos miembros (incluido un personal de cuarenta miembros), y una familia con 2 hijos en la escuela secundaria.

En ese tiempo, Dick y yo decidimos ir a Seattle a buscar el consejo de Dave Sutherland, un ejecutivo de IBM, con un extraordinario trasfondo en mercadeo, una capacidad intuitiva de liderazgo, y una de las mejores mentes estratégicas que he encontrado. Ya conocía a Dave por casualidad, y él tenía cierta experiencia de interacción con ISS, de modo que estaba dispuesto a sentarse y a conversar conmigo como un favor a un amigo. Varias semanas antes de la reunión, lo puse en antecedentes de todo lo que yo creía que él debía saber, y le pedí que pensara en lo que haría si fuera quien estuviese intentado llevar la compañía al siguiente nivel.

Nos sentamos en la habitación de mi hotel en Seattle, y él comenzó a bosquejar una estrategia increíble para ISS. Creía en nuestra misión porque habíamos ayudado a su iglesia y a su pastor previamente ese año. Sabía exactamente lo que se necesitaba para llevar la

compañía al siguiente nivel. Después de unos treinta minutos, se me ocurrió una idea. *Dave es el hombre que puede hacerlo.*

"Dave", le dije, "quiero emplearte a *ti* para que dirijas ISS". David no me prestó atención y siguió comunicándome su plan. Una hora después, le dije nuevamente: "Dave, quiero emplearte a ti". Nuevamente pareció no escucharme y siguió diciéndonos su plan a Dick y a mí. Al final, después de unas cuatro horas de estar en eso, le hablé otra vez. Dije: "Dave, ¿no me escuchaste? Te estoy diciendo que quiero emplearte para que seas el presidente de ISS. ¿Por qué no me estás prestando atención?"

En ese momento tomó con seriedad mi solicitud. Yo sabía que no tenía mucho que ofrecerle. Era uno de los más altos ejecutivos del país en la IBM, en el área de mercadeo. Todo lo que yo tenía era una pequeña compañía y un sueño. Pero debido a la Ley del Círculo Intimo, sabía que mi potencial y el de mis organizaciones se dispararía hacia las nubes si Dave entraba a formar parte de mi equipo. Cuando le ofrecí darle mi salario de ISS si aceptaba la propuesta, finalmente se dio cuenta de que yo hablaba en serio. A pesar de que si aceptaba el puesto, su ingreso salarial disminuiría significativamente, Dave lo aceptó.

Hoy, ISS es la compañía de su tipo que más rápido crece y la segunda firma de consultoría más grande en campañas por capital en los Estados Unidos. Ha avanzado a un nivel completamente nuevo, gracias a Dave Sutherland. Y no sólo eso, Dave ofrece su pensamiento estratégico y su conocimiento de mercadeo a mis cuatro compañías.

Dave Sutherland es sólo uno de una docena o más de individuos clave que he añadido a mi círculo íntimo. He estado formando ese grupo de manera estratégica por más de 10 años —desde que cumplí cuarenta años. Dave trabaja junto a Dick Peterson, presidente de INJOY, y a los viejos colegas Dan Reiland y Tim Elmore, quienes son como mi mano derecha y mi mano izquierda en lo que respecta a la creación de recursos para líderes. Los tres han estado conmigo por más de un decenio. Hace poco se han añadido Ron McManus y Chris Fryer, los presidentes de mis otras dos compañías. Mi ayudante. Linda Eggers, todos los días hace hasta lo imposible con mi calendario y las necesidades de la organización, mientras Charlie Wetzel, mi escritor, hace posible que yo siga produciendo libros a pesar de mi horario tan cargado. Líderes nuevos y prometedores como los gerentes Dave Johnson, Kevin Small, y Larry Figueroa también están contribuyendo a que INJOY cause un impacto increíble. No puedo olvidar a mi buen amigo, Jim Dornan, a mi hermano, Larry Maxwell, y a mi mejor amiga en todo el mundo, Margaret, mi esposa.

Lee Iacocca dice que el buen éxito no procede de lo que usted sabe, sino de la gente que conoce y de cómo se presenta a usted mismo a cada uno de esos individuos. Hay mucho de cierto en esta afirmación. Debo decir que he sido bendecido con un equipo increíble. Pero aún no he terminado. Continuaré erigiendo y añadiendo gente valiosa por una década o más. Sé que tengo más potencial que aún debo alcanzar, y si quiero llegar allí algún día, debo rodearme de la mejor gente que encuentre. Esa es la única forma en que podrá suceder. Esa es la Ley del Círculo Intimo.

12

LA LEY DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros

CASI TODO EL MUNDO HA oído hablar de Henry Ford. Fue el revolucionario innovador de la industria automovilística y una leyenda en la historia empresarial de los Estados Unidos. En 1903 fundó la Ford Motor Company con la convicción de que el futuro del automóvil estribaba en ponerlo al alcance del norteamericano promedio. Ford dijo:

> Fabricaré un carro para la multitud. Será lo suficientemente grande para la familia, pero suficientemente pequeño como para que un individuo pueda conducirlo y cuidarlo. Será fabricado con los mejores materiales, por los mejores hombres que se puedan contratar, según los diseños más sencillos que la ingeniería moderna pueda idear. Pero tendrá un precio tan bajo, que todo hombre que reciba un buen salario podrá poseer uno —y disfrutar con su familia las bendiciones de las horas placenteras en los grandes espacios abiertos de Dios.

Henry Ford llevó a cabo esa visión con el Modelo T y así transformó la faz de la vida norteamericana del siglo XX. En 1914, Ford producía casi cincuenta por ciento de todos los automóviles en los Estados Unidos. La Ford Motor Company parecía una historia de buen éxito norteamericana.

UN CAPITULO MENOS CONOCIDO DE LA HISTORIA

Sin embargo, no toda la historia de Ford es de consecuciones positivas; una de las razones fue que él no se adhería a la Ley del Otorgamiento de Poderes. Henry Ford estaba tan enamorado de su Modelo T, que no tenía intenciones de cambiarlo ni de mejorarlo —ni quería que ninguna otra persona jugara con el mismo. Una vez, cuando un grupo de sus diseñadores lo sorprendieron presentándole el prototipo de un modelo mejorado, Ford sacó las puertas de las bisagras y destruyó el auto con sus propias manos.

Por casi veinte años, la Ford Motor Company sólo ofreció un diseño, el Modelo T, que Ford personalmente había desarrollado. No fue sino hasta 1927 que finalmente —de mala gana— accedió a ofrecer al público un nuevo modelo. La compañía produjo el Modelo A, pero este era muy atrasado en comparación con sus competidores en lo referente a las innovaciones técnicas. A pesar de haber comenzado a la cabeza y de su increíble ventaja sobre sus competidores, el mercado de la Ford Motor Company se fue encogiendo. En 1931

había bajado a 28 por ciento.

Henry Ford era la antítesis del líder que sabe otorgar poderes. Siempre minaba a sus líderes y miraba a su gente por encima del hombro. Llegó al extremo de crear un departamento sociológico dentro de la Ford Motor Company para investigar a sus empleados y dirigir la vida privada de estos. Con el transcurso del tiempo, Ford se volvió más excéntrico. Una vez fue a su oficina de contabilidad y tiró a la calle los libros de su compañía diciendo: "Echen en un barril grande todo el dinero que ganamos y cuando llegue un cargamento de materiales vayan al barril y tomen el dinero necesario para pagar el cargamento". También se fue ocupando cada vez más en otro tipo de proyectos, como el cultivo y la experimentación con cientos de variedades de frijoles de soya.

Tal vez las relaciones más peculiares de Ford eran aquellas con sus ejecutivos, especialmente con su hijo Edsel. El joven Ford había trabajado en la compañía desde niño. Mientras Henry se volvía más excéntrico, Edsel trabajaba más duro para mantener la compañía en funcionamiento. Si no hubiese sido por él, probablemente la Ford Motor Company se hubiera ido a la quiebra en la década de los treinta. Henry llegó a conceder a Edsel la presidencia de la compañía y afirmó públicamente que bajo el liderazgo de su hijo, el futuro de la Ford Motor Company se veía muy prometedor. Sin embargo, al mismo tiempo lo minaba y apoyaba a otros líderes de la compañía. Cada vez que surgía un líder prometedor, Henry lo derribaba. Como consecuencia perdió a sus mejores ejecutivos. Los pocos que se quedaron lo hicieron por Edsel. Estos imaginaban que en algún momento el viejo Henry moriría, y que finalmente Edsel se encargaría de todo y arreglaría las cosas. Pero eso no fue lo que ocurrió. En 1943, Edsel murió a la edad de cuarenta y nueve años.

OTRO HENRY FORD

El hijo mayor de Edsel, Henry Ford II, de veintiséis años de edad, inmediatamente dejó la marina para regresar a Dearborn, Michigan, y hacerse cargo de la compañía. Al principio enfrentó oposición de los seguidores incondicionales de su abuelo. Pero después de dos años obtuvo el apoyo de varias personas clave, recibió el respaldo de la junta directiva (su madre controlaba 41 por ciento de las acciones de la Ford Motor Company), y convenció a su abuelo a que le cediera el puesto de presidente.

El joven Henry asumía la dirección de una compañía que no había registrado ganancias en quince años. En aquel tiempo estaba perdiendo ¡un millón de dólares *al día*! El joven presidente sabía que este cargo estaba por encima de su capacidad, de modo que comenzó a buscar líderes. Afortunadamente, un primer grupo se acercó a él. Era un equipo de diez hombres, dirigido por el coronel Charles Tex" Thornton. Estos querían trabajar juntos, después de haber prestado servicios en el Departamento de Guerra en la Segunda Guerra Mundial. La contribución de estos hombres a la Ford Motor Company fue sustancial. En los años subsiguientes, el grupo produjo 6 vicepresidentes y 2 presidentes de la compañía.

La segunda afluencia de líderes se dio con la entrada de Ernie Breech, ejecutivo experimentado de la General Motors (GM), y antiguo presidente de Bendix Aviation. El joven Henry lo contrató como vicepresidente ejecutivo de la Ford. Aunque Breech ocupaba la segunda posición despu,s de Henry Ford II, se esperaba que asumiera el mando y transformara completamente la compañía. Y Breech lo hizo. Al poco tiempo llevó a la Ford Motor Company más de ciento cincuenta ejecutivos sobresalientes de la General Motors, y en 1949 la compañía marchaba sobre ruedas nuevamente. Ese año vendió más de un millón

de Fords, Mercurys, y Lincolns —las mejores ventas desde el Modelo A.

¿QUIEN ES EL JEFE?

Si Henry Ford II hubiese cumplido la Ley del Otorgamiento de Poderes, la Ford Motor Company hubiera crecido notablemente y más tarde o más temprano habría sobrepasado a la General Motors para convertirse nuevamente en la compañía automovilística número uno. Sin embargo, sólo los líderes seguros pueden otorgar poder a otras personas. Henry se sintió amenazado. El buen éxito de Tex Thornton, Ernie Breech, y Lewis Crusoe, un legendario ejecutivo de la GM que Breech había empleado, hizo que Henry viera su puesto en peligro. Su posición no dependía de su influencia, sino de su nombre y del control de su familia de las acciones de la compañía.

Henry comenzó, pues, a oponer a los altos ejecutivos unos contra otros. Invitaba a Thornton a su oficina y lo incitaba a criticar a su colega Crusoe. Después de un tiempo, Crusoe se cansó de la insubordinación de Thornton y exigió a Breech que lo despidiera, lo cual Breech hizo. Luego Ford comenzó a respaldar a Crusoe, que trabajaba para Breech. Peter Collier y David Horowitz, biógrafos de Ford, describieron el método del segundo Henry Ford de la siguiente manera:

> El instinto de supervivencia de Henry se manifestaba como astucia combinada con algo de debilidad. Había concedido a Crusoe el poder de hacer casi todo lo que este deseaba. Al quitar su favor a Breech y darlo al lugarteniente de este, Henry volvió en antagonistas a los dos hombres más importantes del buen éxito de la Ford. Aunque había perdido su confianza en Breech, lo había dejado oficialmente a cargo porque esto aumentaba su propia maniobrabilidad. Y jefe como oficial de Crusoe, Breech podía ser útil si Henry deseaba mantener a aquel bajo vigilancia.[1]

Esto llegó a ser un patrón en el liderazgo de Henry Ford II. Cada vez que un ejecutivo obtenía poder e influencia, Henry suprimía la autoridad del mismo cambiándolo a una posición de menos influencia, apoyando a los subordinados del ejecutivo, o humillándolo públicamente. Esto siguió así durante todo el tiempo que Henry II estuvo en la Ford. Como uno de los presidentes de la Ford, Lee Iacocca comentó después de haber dejado la compañía: “Henry Ford, como pude verlo de primera mano, tenía el mal hábito de desasirse de los líderes fuertes”.

SI NO PUEDE DIRIGIRLOS…

Iacocca dijo que Henry Ford II le describió una vez su filosofía del liderazgo, años antes de que Iacocca mismo se convirtiera en el blanco de sus ataques. Ford decía: “No permitas que un hombre que trabaja para ti se sienta muy a gusto. No dejes que se acomode ni que establezca sus costumbres. Siempre haz lo opuesto a lo que él espera. Mantén a tu gente ansiosa y fuera de equilibrio”.[2]

Ninguno de los Henry Ford obedeció la Ley del Otorgamiento de Poderes. En vez de encontrar líderes, formarlos, darles recursos, autoridad, y responsabilidad, y luego soltarlos para que cumplieran su trabajo, de manera alternada motivaban y minaban a su mejor gente debido a su propia inseguridad. Pero si usted quiere tener buen éxito como líder, es

necesario que sepa otorgar poderes. Teodoro Roosevelt reconocía que “el mejor ejecutivo es aquel que tiene suficiente intuición para seleccionar buenos hombres que lleven a cabo lo que él desea que se haga, y que sabe refrenarse y evitar entrometerse mientras estos cumplen su deber”.

BARRERAS AL OTORGAMIENTO DE PODERES

Los analistas del liderazgo Lynne McFarland, Larry Senn, y John Childress afirman que “el modelo de liderazgo que otorga poderes abandona su ‘posición de poder’ y da a todas las personas funciones de líder a fin de que puedan emplear su capacidad al máximo”.[3] Sólo las personas que han sido investidas de poder pueden explotar su potencial. Cuando un líder no puede, o simplemente no quiere otorgar poderes a otros, levanta en la organización barreras que nadie puede atravesar. Si las barreras permanecen por mucho tiempo, la gente se rinde o se van a otra organización donde puedan explotar al máximo su potencial.

¿Por qué algunos líderes violan la Ley del Otorgamiento de poderes? Considere las siguientes razones comunes:

DESEO DE SEGURIDAD EN EL TRABAJO

El enemigo número uno del otorgamiento de poderes es el deseo de seguridad en el trabajo. Un líder débil piensa que si ayuda a sus subordinados, más adelante se podrá prescindir de él. Pero la verdad es que la única forma de hacerse indispensable es llegar al punto en que se pueda prescindir de uno. En otras palabras, si de manera continua usted puede otorgar poderes a otros y ayudarlos a desarrollar esos poderes a fin de que sean capaz de hacer el trabajo que corresponde a usted, llegará a ser tan valioso para la organización que lo considerarán indispensable. Esta es la paradoja de la Ley del Otorgamiento de Poderes.

RESISTENCIA AL CAMBIO

El autor John Steinbeck, ganador del Premio Nobel, afirmó: “La naturaleza del hombre cuando va madurando es protestar contra el cambio, particularmente el cambio hacia algo mejor”. Por su naturaleza misma, el otorgamiento de poderes produce cambios constantes porque estimula a las personas a crecer y a hacer innovaciones. El cambio es el precio del progreso.

FALTA DE AUTOESTIMA

Muchas personas obtienen su valor personal y su estima de su trabajo o de su posición. Intente cambiar uno de los dos y estará poniendo en peligro la autoestima de esos individuos. Por otra parte, el autor Buck Rogers dice: “Para los que tienen confianza en sí mismos, el cambio es un estímulo porque creen que una persona puede hacer la diferencia e influir sobre lo que sucede alrededor de ellas. Estos son los hacedores y motivadores”. También son los que otorgan poderes.

DIRIGIENDO POR LEVANTAR A OTROS

Unicamente los líderes seguros pueden entregarse a sí mismos. Mark Twain comentó una vez que cosas grandes suceden cuando a uno no le importa quién se lleva el mérito. Pero usted puede dar un paso más adelante. Creo que las cosas más grandes *sólo* suceden cuando usted da el mentó a otros. Esa es la Ley del Otorgamiento de Poderes en acción. El almirante James B. Stockdale, candidato a la presidencia una sola vez, declaró: "El liderazgo debe estar basado en la buena voluntad… Es un compromiso obvio e incondicional de ayudar a los seguidores… Necesitamos que nuestros líderes sean hombres de un corazón tan amable que, en efecto, no tomen en cuenta la necesidad de su trabajo. Pero líderes como esos nunca están sin trabajo, y nunca les faltan seguidores. Aunque suene a extraño, los grandes líderes ganan autoridad cuando se desprenden de la misma".

Uno de los líderes más grandes de este país era verdaderamente dotado en lo que se refiere a otorgar a otros su poder y autoridad. Su nombre era Abraham Lincoln. Lo profundo de la seguridad de Lincoln como líder puede apreciarse en la selección de su gabinete. La mayoría de los presidentes eligen aliados de la misma mentalidad. Pero eso no fue lo que hizo Lincoln. En un tiempo de desorden en el país, un tiempo en el que las voces dispares eran muchas, Lincoln reunió un grupo de líderes que unificaran su partido y causaran fuerza por medio de la diversidad y el reto mutuo. Un biógrafo de Lincoln dijo lo siguiente del método del presidente:

> Ya había habido presidentes que habían seleccionado algún rival político para ocupar un puesto en el gabinete; pero el acto de rodearse deliberadamente de todos sus decepcionados antagonistas parecía que iba a terminar en desastre. Este fue el sello de sus intenciones sinceras. Lincoln quería el consejo de hombres tan fuertes como él o más fuertes que él. El hecho de que no tuviera temor a ser derribado o desautorizado por esos hombres revelaba una ingenuidad exagerada o una total confianza en sus poderes de liderazgo.[4]

Lincoln vivía la Ley del Otorgamiento de Poderes. Su seguridad le permitía otorgar su poder.

ENCONTRANDO LÍDERES FUERTES PARA OTORGARLES PODERES

La capacidad de Lincoln de otorgar poderes jugó un papel importante en su relación con sus generales durante la Guerra Civil. Al principio tuvo problemas para encontrar personas merecedoras de su confianza. Cuando los estados del sur se secesionaron, los mejores generales se fueron al sur a servir a los Estados Confederados. Pero Lincoln nunca perdió las esperanzas, ni tampoco olvidó dar poder y libertad a sus líderes, aunque esa estrategia había fallado con sus generales anteriores.

Por ejemplo, en junio de 1863, Lincoln dio el mando del ejército del Potomac al general George G. Meade. Lincoln esperaba que este hiciera un mejor trabajo que los generales que lo precedieron, Ambrose E. Burnside y Joseph Hooker. Después de unas horas de haberlo nombrado, Lincoln le envió un mensajero. El mensaje del presidente, en parte, decía:

> Considerando las circunstancias, nadie nunca ha recibido un mandato más importante; y no me cabe duda de que justificará completamente la confianza que el gobierno ha puesto en usted. No será estorbado por instrucciones de último minuto de estas oficinas centrales.

> Su ejército tiene la libertad de actuar según usted considere conveniente, conforme surjan las circunstancias… Todas las fuerzas dentro de la esfera de sus operaciones estarán sujetas a sus órdenes.[5]

Sucedió que el primer reto significativo que enfrentó Meade fue cuando dirigió a su ejército a una pequeña ciudad en Pennsylvania llamada Gettysburg. Esta fue una prueba que pasó con autoridad. Sin embargo, al final no fue Meade el general que hizo total uso del poder que Lincoln ofreció. Fue Ulysses S. Grant quien cambió totalmente la guerra. Pero Meade detuvo el ejército de Lee cuando fue necesario, y evitó que el general confederado avanzara a Washington.

La aplicación de Lincoln de la Ley del Otorgamiento de Poderes fue tan consecuente como el hábito de Henry Ford de quebrantarla. Aun las veces que sus generales hicieron algo mal, Lincoln se hizo responsable. Donald T. Phillips, experto en Lincoln, dijo: “A lo largo de toda la guerra, Lincoln siguió aceptando públicamente la responsabilidad por las batallas perdidas y las oportunidades desaprovechadas”.[6] Lincoln pudo pararse firme durante la guerra y continuamente otorgar poderes a otros porque su seguridad era sólida como una roca.

EL PODER DEL OTORGAMIENTO DE PODERES

La clave para otorgar poder a otras personas es una gran confianza en la gente. Me siento afortunado porque para mí siempre ha sido fácil creer en los demás. Tiempo atrás recibí una nota de la persona, fuera de mi familia, a la que más he otorgado poderes. Su nombre es Dan Reiland. Era mi pastor ejecutivo cuando yo estaba en Skyline, y hoy es el vicepresidente de desarrollo del liderazgo en INJOY. Dan escribió lo siguiente:

> John:
>
> Se ha hecho realidad lo máximo que puedo alcanzar como mentor. Se me ha pedido que enseñe acerca del tema del otorgamiento de poderes. Puedo hacerlo solamente porque usted me otorgó poderes a mí primero. Recuerdo ese día como si fuera ayer, cuando usted corrió el riesgo de escogerme como su pastor ejecutivo. Usted me confió una responsabilidad importante, el liderazgo diario del personal y los ministerios de su iglesia. Usted me dio autoridad… Creyó en mí—tal vez más de lo que yo creía en mí mismo. Demostró su fe y confianza en mí en tal forma que yo podía aprovecharlas, pero al final yo mismo las adquirí…
>
> Estoy muy agradecido por su impacto transformador sobre mi vida. El decir gracias apenas lo expresa vagamente. “Lo amo y lo aprecio” es mejor. Tal vez la mejor manera de mostrarle mi gratitud es pasar el don que usted me dio a otros líderes que encuentre en mi camino.
>
> Dan

Doy gracias a Dan por todo lo que ha hecho por mí, y creo que él me ha dado mucho más de lo que yo he dado a él. Y sinceramente disfruté el tiempo que dediqué a ayudarlo a crecer. La verdad es que el otorgamiento de poderes es poderoso —no sólo para la persona que está en desarrollo, sino también para el mentor. Engrandecer a otros lo engrandece a usted. Dan me ha hecho mejor de lo que era, no sólo porque me ayudó a alcanzar mucho más de lo que hubiera podido alcanzar yo solo, sino también porque el proceso completo

me convirtió en un mejor líder. Este es el impacto de la Ley del Otorgamiento de Poderes.

13

LA LEY DE LA REPRODUCCIÓN

Se necesita un líder para levantar otro líder

DURANTE MIS CONFERENCIAS acerca del liderazgo he estado haciendo entre los concurrentes encuestas informales para descubrir lo que impulsó a estas personas a convertirse en líderes. Los resultados del estudio son los siguientes:

Como se convirtieron en líderes

Don natural

10%

Resultado de una crisis

5%

Influencia de otro líder

85%

Si alguna vez ha meditado en los orígenes del liderazgo, es probable que estas cifras no lo sorprendan. Es cierto que algunas cuantas personas entran al liderazgo porque su organización atraviesa una crisis, y se sienten compelidos a hacer algo al respecto. Otro grupo pequeño está compuesto de individuos con un don natural y un instinto tan grandes, que son capaz de entrar al liderazgo por sí mismos. Pero más de 4 de cada 5 líderes han emergido por el impacto que líderes establecidos causaron sobre ellos como sus mentores. Esto sucede debido a la Ley de la Reproducción: Se necesita un líder para levantar otro líder.

MUCHOS SIGUEN SUS PISADAS

De la gente que encueste, aproximadamente un tercio pertenece al mundo de los negocios y

dos tercios son parte del liderazgo de iglesias. Pero las respuestas ser n similares en casi cualquier campo. Por ejemplo, podemos ver la Ley de la Reproducción en acción en el fútbol americano profesional. Permítame preguntarle lo siguiente: ¿Sabía que el desarrollo y la instrucción de la mitad de los directores de los equipos de la NFL [*National Football League*- Liga Nacional de Fútbol Americano] (en 1998) comenzó con dos antiguos líderes sobresalientes del fútbol americano — Bill Walsh y Tom Landry? Diez directores actuales de la NFL pasaron un año o más trabajando para el tres veces campeón del Super Bowl, Bill Walsh, o para uno de los ayudantes más importantes que él entrenó. Cinco directores de la NFL han tenido una relación directa o indirecta de "pupilo y mentor" con el dos veces ganador del Super Bowl, Tom Landry, o uno de los hombres que él entrenó.

Casi todos los directores exitosos de la NFL han trabajado algún tiempo con otro líder fuerte que les enseñó y les sirvió de ejemplo. Además de los que tuvieron alguna conexión con Walsh o Landry, hay otros ejemplos de la NFL: Dave Wannstedt trabajó para el 2 veces campeón del Super Bowl Jimmy Johnson, y los directores Bill Cowher y Tony Dungy pasaron un tiempo considerable trabajando con Marty Schottenheimer de los Chiefs de Kansas City. Se necesita un líder para levantar otro líder.

ALGUNOS LO HACEN, OTROS NO

En el capítulo de la Ley del Respeto expliqué que por naturaleza los individuos siguen a líderes que son más fuertes que ellos. De la misma manera, sólo líderes pueden formar otros líderes. Los individuos no pueden dar a otros lo que ellos mismos no poseen. Los seguidores no pueden formar líderes. Sin embargo, el simple hecho de que una persona sea líder, no necesariamente significa que formará otros líderes. Por cada Bill Walsh, George Seifert, o Tom Landry, hay un Vince Lombardi —gran entrenador y líder por derecho propio, pero no forma otros grandes directores que sigan sus pisadas.

¿Por qué no todos los líderes forman otros líderes? Por muchas razones. A veces simplemente no reconocen el gran de la formación de líderes. (Hablaré más de ese valor en la Ley del Crecimiento Explosivo.) Otros prestan tanta atención a sus seguidores y les dan tanto, que no les queda nada para su personal clave. Sospecho que ese fue el caso de Vince Lombardi. Para otros líderes el verdadero problema puede ser la inseguridad. Recuerde lo que enseña la Ley del Otorgamiento de Poderes: Sólo los líderes seguros otorgan poder a otros.

¿Jugó alguna vez "sigan al líder" cuando era niño? Yo lo hice. Aun en aquel entonces yo quería ser el líder. ¿Recuerda lo que había que hacer para permanecer al frente del juego? Había que tratar que los seguidores cometieran errores. Esto los mandaba al final de la fila. El problema de estos viejos juegos es que para ganar, había que hacer que los otros niños perdieran. Esta es la forma opuesta de levantar líderes.

Una vez dicté una conferencia acerca del liderazgo en Jakarta, Indonesia, en la que enseñé la Ley de la Reproducción y hablé del juego "sigan al líder". Pedí a un voluntario que se acercara a mí para poder mostrar al público lo que sucede cuando un líder trata de mantener hundidos a los demás en vez de levantarlos. Un voluntario se paró frente a mí

mientras yo ponía mis manos en sus hombros. Entonces lo empecé a empujar hacia abajo. Mientras más lo deseaba hundir, más tenía yo que doblarme para lograrlo. Mientras más bajo quería hundirlo, más bajo tenía que hundirme yo. Así mismo sucede en el liderazgo: para mantener a otros en el piso, usted tiene que caer con ellos.

LEVANTANDO DESTRUCTORES DE GIGANTES

Una de mis historias favoritas que ilustra la Ley de la Reproducción es acerca de David, del antiguo Israel. Casi todo el mundo ha escuchado la historia de David y Goliat. Cuando los ejércitos de los filisteos enfrentaron al rey Saúl y al pueblo de Israel, Goliat, un guerrero profesional enorme y poderoso, lanzó un reto. Dijo que pelearía con el mejor campeón de Israel en una batalla en la que el perdedor se convertiría en siervo del ganador. ¿Quién se atrevió a aceptar el reto? No fue Saúl, el rey poderoso, ni ninguno de sus veteranos experimentados. David, un humilde y joven pastor, estuvo dispuesto a enfrentarlo, y con una honda lanzó una piedra al gigante, lo derribó, y le cortó la cabeza con la propia espada de este.

Todos nos identificamos con una historia como esa porque nos gusta vitorear al que parece más débil. Pero mucha gente no conoce el resto de la historia. David creció, se convirtió en un guerrero, y posteriormente llegó a ser rey. Mientras tanto formó un grupo de grandes guerreros que fueron llamados “los valientes de David”. Por lo menos cinco de estos hombres se convirtieron en destructores de gigantes, exactamente como su líder. ¿Había hecho eso Saúl, el rey anterior? No. Se necesitaba una persona que hubiera hecho lo mismo. Y así como se necesita un destructor de gigantes para producir otros destructores de gigantes, se necesita un líder para formar otros líderes.

ENSEÑAMOS LO QUE SABEMOS —REPRODUCIMOS LO QUE SOMOS

Fui muy afortunado durante mi crecimiento porque vivía en el hogar de un líder: mi padre, Melvin Maxwell. Todos los días de mi niñez aprendía lecciones acerca de cómo trabajar con las personas, entender las prioridades, desarrollarme a mí mismo mediante un plan personal de desarrollo, y pagar el precio del liderazgo. Parte de lo que aprendí procede de su enseñanza. Pero muchas cosas más proceden del solo hecho de estar cerca de él, de observar cómo interactuaba con los demás, y conocer su forma de pensar. Como resultado de esto, cuando ingresé a la universidad ya yo tenía una intuición bastante buena y entendía el liderazgo mejor que la mayoría de mis compañeros. Desde entonces no he dejado de aprender cosas acerca del liderazgo. Y he pedido a grandes líderes que sean mis mentores para poder seguir aprendiendo.

Si desea seguir desarrollándose como líder, usted debe hacer lo mismo. Pase tiempo con los mejores líderes que pueda encontrar. Si apenas está empezando, pase tiempo con personas de su mismo campo a fin de dominar los elementos básicos de su profesión. Cuando ya tenga esa base, aprenda sobre el liderazgo con personas de distintas profesiones. Yo he aprendido con gente de negocios, pastores, políticos, generales, jugadores de pelota,

empresarios — y muchos otros. No importa cuál sea la profesión, los principios del liderazgo son los mismos.

No todo el mundo entiende eso inmediatamente. Por ejemplo, hace varios años, cuando dije a mi hermano Larry que iba a comenzar a dedicar más tiempo a la enseñanza del liderazgo en el mundo de las corporaciones, él reaccionó con un poco de escepticismo. Larry es por naturaleza un hombre de negocios. Tenía un poco más de veinte años cuando ya era económicamente independiente en bienes y raíces, es parte de varias juntas directivas y es regente en una universidad. Pero no estaba seguro de si la gente de negocios se mostraría receptiva a aprender acerca del liderazgo de alguien con trasfondo pastoral. Sin embargo, yo sabía que liderazgo es liderazgo; los principios se aplican independientemente de donde uno esté. Con la suficiente seguridad, cuando comencé a enseñar sobre liderazgo a organizaciones como Sam's Club, Wal-Mart, Mary Kay, y Baillie Lumber —y la gente vio que los principios funcionaban— siguieron pidiéndome más instrucción. ¿Por qué compañías tan grandes buscan el consejo de alguien que sólo dirige cuatro compañías pequeñas? Porque entienden la Ley de la Reproducción. Saben que se necesita un líder para levantar otros líderes —independientemente del campo.

DE EL PASO SIGUIENTE

La única forma de levantar otros líderes es por mejorar uno mismo como líder. Si ya ha dado esos primeros pasos, permítame felicitarlo. Ya está en capacidad de levantar otros líderes. Cuando comience, no olvide que los líderes que forman líderes…

VEN TODO EL PANORAMA

Todo mentor eficaz del liderazgo hace de la formación de líderes una de las prioridades principales de su vida. Sabe que el potencial de la organización depende del crecimiento de su liderazgo. Cuanto más líderes haya, tanto más oportunidad de buen éxito se tiene.

ATRAEN LÍDERES POTENCIALES

Probablemente ha escuchado la cita de Ross Perot: "Los líderes no llegan en tropel. Es necesario encontrar uno a la vez". Eso es cierto. Pero como también lo sugiere la Ley del Magnetismo, si usted desarrolla sus capacidades de liderazgo primero, podrá atraer personas con potencial de liderazgo. Cuando hace esto y gana también el respeto de ellas, tendrá la oportunidad de ayudarlas a convertirse en mejores líderes.

CREAN EL AMBIENTE IDEAL (ATRAEN LAS AGUILAS)

Un ambiente en el que se valora y se enseña el liderazgo, llega a ser de tremendo valor para un líder mentor. No sólo atrae las "águilas", sino que también las ayuda a aprender a volar. En un ambiente ideal el líder expresa una visión, ofrece incentivos, estimula la creatividad, da lugar a los riesgos, y ofrece responsabilidad. Haga eso el tiempo suficiente con suficientes personas, y desarrollará una cultura de liderazgo en la que las águilas van a llegar en tropel.

EL IMPACTO SE DESBORDA

Cuando usted entiende la Ley de la Reproducción, reconoce el impacto increíble de la misma sobre una organización. Si una compañía tiene líderes mediocres, el poco liderazgo que tenga se volverá peor. Si una compañía tiene líderes fuertes —y estos se reproducen a sí mismos— el liderazgo se mantiene en constante mejoramiento.

En ocasiones, surgirá una compañía en la que el liderazgo es tan fuerte y el proceso de desarrollo es tan intencionado, que el impacto no sólo eleva la organización al nivel más alto, sino que también se desborda hacia otras empresas. Ese es el caso de la General Electric (GE), dirigida por el presidente de la junta directiva Jack Welch. La GE se ha convertido en una de las compañías mejor dirigidas del mundo, y se mantiene formando un líder tras otro. De hecho, la compañía ha *perdido* más líderes capaz de dirigir organizaciones que lo que otras empresas pueden producir durante su existencia. Revise la siguiente lista de jefes principales que alguna vez trabajaron para la GE:

- William Anders, *General Dynamics*
- Norman E Blake Jr., *USF&G*
- Larry A. Bossidy, *Allied-Signal Inc.*
- Michael J. Emmi, *Systems and Computer Technology*
- Stanley C. Gault, *Rubbermaid Inc.*, y después, *Goodyear Tire and Rubber Corp.*
- Fred Garry, *finado ejecutivo principal de Rohr Inc.*
- Robert Goldsmith, *antiguo ejecutivo principal, Rohr Inc.*
- Glen Hiner, *Owen Corning Fiberglass*
- Clyde Keaton, *Clean Harbors*
- Chuck Lillis, *Media One Group* (antiguamente *U.S. West Media Group)*
- Michael Lockhart, *General Signal Corp.*
- Daniel McClaughlin, *Equifax*
- Richard Miller, *Wang Laboratories*
- George Schofield, *Zurn Industries*
- Roger Shipke, *Ryland Group Inc.*
- Harry C. Stonecipher, *Sunstrand*, y posteriormente, *McDonnell Douglas Corp.*
- John M. Trani, *Stanley Works*
- Walter Williams, *Rubberma¡d*
- Thomas Vandersice, *presidente de GTE,* luego *CEO de Apollo Computer, y* luego *CEO de M/A Com,* que produce componentes de microondas
- Alva O. Way, *American Express Co.*

Así como en el mundo del fútbol americano, la capacidad de muchos líderes se origina en una fuente común. ¿Cómo pudo la General Electric producir tantos líderes sobresalientes? Primero, el desarrollo del liderazgo es una de las principales prioridades de la compañía. Gasta más de $500 millones al año en adiestramiento y desarrolla líderes en su propio instituto en Crotonville, conocido comúnmente como el “Harvard de la corporación norteamericana”.[1] Pero lo m s importante es el hecho de que la compañía es dirigida por un gran líder, Jack Welch.

Todo empieza en la cima porque se necesita un líder para levantar otro líder. Los seguidores no pueden hacerlo. Tampoco los programas institucionales. Se necesita una persona para conocer a otra, instruirla, y desarrollarla. Esa es la Ley de la Reproducción.

14

LA LEY DEL APOYO

La gente apoya al líder, luego la visión

EN EL OTOÑO DE 1997, unos cuantos miembros de mi personal y yo tuvimos la oportunidad de viajar a la India y dictar cuatro conferencias acerca del liderazgo. La India es un país sorprendente, lleno de contradicciones. Es un lugar hermoso con gente afectuosa y generosa, aunque al mismo tiempo, millones y millones de sus habitantes viven en extrema pobreza. Fue allí donde recordé la Ley del Apoyo.

Nunca olvidaré cuando nuestro avión aterrizó en Delhi. Al salir del aeropuerto, me sentí como si hubiese sido transportado a otro planeta. Había multitudes por todas partes. Gente en bicicleta, en autos, en camellos, y en elefantes. Había gente en las calles, algunos que dormían en las aceras. Los animales vagaban libremente por todas partes. Todo estaba en movimiento. Mientras íbamos en el auto por la calle principal hacia el hotel, noté algo más. Pancartas. Dondequiera que mirábamos, veíamos pancartas que celebraban los cincuenta años de libertad de la India, junto con enormes figuras de un hombre: Mahatma Gandhi.

Hoy, la gente da como un hecho que Gandhi fue un gran líder. Pero la historia de su liderazgo es adem s un estudio maravilloso de la Ley del Apoyo. Mohandas K. Gandhi, llamado Mahatma (que significa "gran alma"), fue educado en Londres. Después de terminar su carrera en leyes, regresó a la India y luego se trasladó a Sudáfrica. Allí trabajó veinte años como abogado y activista político. En ese tiempo se formó como líder, peleando por los derechos de los indios y otras minorías oprimidas y discriminadas por el gobierno segregacionista de Sudáfrica.

Cuando regresó a la India en 1914, Gandhi ya era muy conocido y muy respetado por sus compatriotas. En los años siguientes, mientras dirigía protestas y huelgas en todo el país, mucha gente se le unía y lo buscaba cada vez más por su liderazgo. En 1920 — apenas unos seis años después de haber regresado a la India— fue elegido presidente de la Liga de Gobierno Nacional de Toda la India.

Lo más extraordinario de Gandhi no fue el hecho de haberse convertido en el líder de su gente, sino el haber podido cambiar la visión del pueblo para alcanzar libertad. Antes de comenzar a dirigirlos, la gente usaba la violencia como un esfuerzo por alcanzar sus objetivos. Por años, las protestas contra las fuerzas británicas habían sido comunes. Pero la visión de Gandhi del cambio en la India se basaba en la desobediencia civil pacífica. Una vez dijo:"La no-violencia es la fuerza más grande a disposición de la humanidad. Es más poderosa que el arma de destrucción más poderosa diseñada por el ingenio humano".

Gandhi desafió al pueblo a enfrentar la opresión con desobediencia y falta de cooperación pacíficas. Aun cuando los militares británicos masacraron a más de mil personas en Amritsar en 1919, Gandhi exhortó al pueblo a permanecer firme, sin contraatacar. Pero como su gente ya lo consideraba su líder, adoptó su visión. Y lo

siguieron fielmente. Les pidió que no pelearan, y llegó el momento en que dejaron de hacerlo. Cuando exhortó a todos a quemar la ropa hecha en el exterior y usar solamente ropa de materiales hechos en casa, millones de personas comenzaron a hacerlo. Cuando decidió que una marcha al mar para protestar contra la Ley de la Sal seria su punto de reunión para una desobediencia civil contra los británicos, los líderes de la nación lo siguieron doscientas millas a la ciudad de Dandi, donde fueron arrestados por representantes del gobierno.

La lucha de este pueblo por la independencia fue lenta y dolorosa, pero el liderazgo de Gandhi tenía la fuerza suficiente para cumplir la promesa de su visión. En 1947, India obtuvo su gobierno nacional. Como la gente había decidido a apoyar a Gandhi, aceptaron su visión. Y una vez que la adoptaron, pudieron llevarla a cabo. Así es como funciona la Ley del Apoyo. El líder encuentra un sueño, y luego la gente. La gente encuentra el líder, y luego el sueño.

NO EMPIECE LA CASA POR EL TEJADO

Cuando doy seminarios acerca del liderazgo, contesto muchas preguntas relacionadas con la visión. Siempre alguien se me acerca durante uno de los descansos, me describe una visión en etapa de desarrollo, y me pregunta: “¿Cree usted que la gente apoyará mi visión?” Mi respuesta siempre es la misma: “Dígame primero, ¿su gente lo apoya a usted?”

Muchos ven el aspecto de la visión en el liderazgo totalmente al revés. Creen que si la causa es lo suficientemente buena, los demás los apoyarán y seguirán. Pero el liderazgo no funciona así en realidad. Al principio la gente no sigue causas dignas. Siguen a líderes meritorios que promueven causas loables. Primero apoyan al líder, y luego a la visión del líder. Cuando comprenda esto, sin duda cambiará su método de dirigir a las personas.

Para la persona que asiste a una de mis conferencias y pregunta si su gente lo seguirá, la verdadera pregunta es: “¿He dado a mi gente razones para apoyarme?” Si la respuesta es sí, ellos apoyarán con gusto su visión. Pero si no se ha ganado la credibilidad de su gente, no importará cuan grande sea la visión que tenga.

Una vez estaba leyendo un artículo en *Business Week* que describía a empresarios que se asocian con capitalistas inversionistas en la industria de los computadores. Silicon Valley en California evidentemente está lleno de personas que trabajan por un tiempo en la industria del computador y luego tratan de inciar sus propias compañías. Cada día, cientos de estos individuos andan zumbando de aquí para allá tratando de encontrar inversionistas que los ayuden a hacer factibles sus ideas y empresas. Muchos no tienen buen éxito. Pero si un empresario lo tiene una vez, la próxima le es mucho más fácil encontrar el dinero. Muchas veces, los inversionistas no están interesados en saber cuál es la visión del empresario. Si la persona los impresiona, aceptan las ideas con facilidad.

Por ejemplo, la empresaria de software Judy Estrim y su socio han fundado dos compañías. Ella refiere que la fundación de la primera le tomó seis meses e innumerables presentaciones, a pesar de que su idea era factible y creía en ella cien por ciento. Pero el inicio de su segunda compañía sucedió casi de la noche a la mañana. Sólo le tomó dos llamadas telefónicas de unos cuantos minutos para obtener un respaldo de $5 millones. Cuando se corrió la voz de que ella iba a iniciar una segunda compañía, alguna gente estaba ansiosa por darle aun más dinero. Ella dijo: “Hay unos capitalistas inversionistas que nos están llamando para rogamos que aceptemos su dinero”.[1] ¿Por qué cambiaron tan

drásticamente las cosas para ella? Por la Ley del Apoyo. Había convencido a la gente y obtenido su apoyo, de modo que todos estaban listos para apoyar cualquier visión que ella tuviera, sin haber visto nada.

USTED ES EL MENSAJE

Cada mensaje que la gente recibe es filtrado a través del mensajero que lo lleva. Si el mensajero es digno de confianza, el mensaje tiene valor. Esa es una de las razones de que los actores y los atletas sean contratados para promover productos. La gente compra los zapatos deportivos "Nike" porque confían en Michael Jordán, no necesariamente por la calidad de los mismos. Lo mismo se aplica a los actores que promueven causas. ¿Son los actores contratados expertos de la noche a la mañana en la causa que promueven? Por lo general no. Pero eso no tiene importancia. La gente quiere escuchar a Charlton Heston cuando habla a nombre de la NRA [*National Rifle Association of America*-Asociación Nacional del Rifle], no porque creen que él es un experto en el campo de la cacería o de las armas, sino porque creen en él como persona y por su credibilidad como actor. Cuando los individuos deciden apoyar a alguien, darán oportunidad a su visión. La gente quiere andar con individuos con quienes se lleva bien.

NO ES UNA PROPOSICIÓN ELECTIVA

No se puede separar al líder de la causa que promueve. Es imposible, por mucho esfuerzo que se haga. No es una proposición electiva. Los dos van juntos siempre. Observe el siguiente gráfico. Muestra cómo reacciona la gente ante un líder y su visión en diferentes circunstancias:

CUANDO A LOS SEGUIDORES NO LES GUSTA EL LÍDER O LA VISIÓN, BUSCAN OTRO LÍDER

Es fácil entender la reacción de las personas cuando no les gusta el líder o la visión. No siguen al líder. Pero hacen algo más: Comienzan a buscar otro líder. Es una situación imposible.

CUANDO A LOS SEGUIDORES NO LES GUSTA EL LÍDER PERO LES GUSTA LA VISIÓN, BUSCAN TAMBIÉN OTRO LÍDER

Lo siguiente puede causarle sorpresa. La gente puede pensar que una causa es buena, pero si no les gusta el líder, saldrán a buscar otro. Esa es una de las razones de que, en el deporte profesional, los directores cambien de equipo con tanta frecuencia. La visión de cualquier equipo siempre es la misma: todos quieren ganar el campeonato. Pero no siempre los jugadores creen en su líder. ¿Y qué sucede cuando no creen en su líder? Los dueños del equipo no despiden a todos los jugadores. Despiden al líder y buscan a alguien que los

jugadores apoyen.

CUANDO A LOS SEGUIDORES LES GUSTA EL LÍDER PERO NO LA VISIÓN, CAMBIAN LA VISIÓN

Aunque a los seguidores no les guste la visión de un líder, si ya lo están apoyando, continuar n siguiéndolo. A menudo se ve este tipo de respuesta en la política. Por ejemplo, en el pasado, la National Organization of Women (NOW) [Organización Nacional de Mujeres] se ha pronunciado ásperamente contra el acosamiento sexual. Pero cuando Paula Jones acusó al presidente Clinton de haberla acosado sexualmente, NOW siguió apoyándolo. ¿Por qué? No fue porque sus miembros de repente comenzaron a pensar que el acosamiento sexual es aceptable. Decidieron hacer un alto a sus planes para seguir apoyando al líder que ya habían decidido apoyar.

Cuando los seguidores no están de acuerdo con la visión de su líder, reaccionan en muchas formas. A veces procuran convencer a su líder de que cambie su visión. A veces dejan a un lado su punto de vista y adoptan el de aquel. Otras veces encuentran un término medio. Pero mientras apoyen al líder no lo rechazarán ciento por ciento. Continuarán siguiéndolo.

CUANDO A LOS SEGUIDORES LES GUSTAN EL LÍDER Y LA VISIÓN, SEGUIRÁN A AMBOS

Los individuos seguirán a su líder sin importarles cuan malas se vuelvan las condiciones o cuántas desventajas haya. Por eso el pueblo indio en días de Gandhi se negó a contraatacar mientras los soldados lo aplastaban. Eso fue lo que inspiró al programa espacial de los Estados Unidos a cumplir la visión de John F. Kennedy y enviar un hombre a la luna. Esa fue la razón de que la gente siguió teniendo esperanza y manteniendo vivo el sueño de Martin Luther King Jr., aun después del asesinato de este. Es eso lo que sigue inspirando a los seguidores a continuar en la carrera, aunque se sientan que ya no les queda energía y que han dado todo lo que tenían.

El tener una gran visión y una causa noble no será suficiente para que la gente siga a un líder. Primero debe mejorar como líder; hacer que la gente lo apoye a *él*. Ese es el precio que debe pagar si quiere que su visión tenga la oportunidad de convertirse en realidad.

ESPERAR UN TIEMPO PARA QUE LA GENTE LO APOYE

Si en el pasado usted intentó que la gente actuara en base a su visión pero no pudo obtenerlo, probablemente colisionó de frente con la Ley del Apoyo, quizá sin saberlo. La primera vez que reconocí la importancia de la Ley del Apoyo fue en 1972 cuando acepté mi segunda posición de liderazgo. En el capítulo de la Ley de la Navegación mencioné que después de haber estado en la iglesia varios años, llevé a la feligresía a través de un programa de construcción multimillonario para que tuviésemos un nuevo auditorio. Sin embargo, cuando yo llegué a esa iglesia, no era esa la dirección que ellos querían tomar.

La semana anterior a mi llegada, más de sesenta y cinco por ciento de los miembros había votado a favor de la construcción de un nuevo centro de actividades. Ahora bien, yo

había investigado algunas cosas de la iglesia y sabía bien que el crecimiento futuro y el buen éxito de la misma no dependía de un nuevo centro de actividades, sino de un nuevo auditorio. Mi visión de los años por delante era totalmente clara para mí. Pero no podía llegar y decir:“Olvídense de la decisión que acaban de tomar y de la angustia que pasaron mientras la tomaban. Mejor es que me sigan”. Necesitaba esperar un tiempo para ganar la credibilidad de la gente.

Hice arreglos para que un comité hiciera un estudio completo de todos los asuntos envueltos en el proyecto del centro de actividades. Dije a los miembros del comité: “Si vamos a invertir este tiempo y dinero, debemos estar seguros de lo que estamos haciendo. Necesito toda la información posible en cada asunto relacionado con el proyecto”. Esto les pareció bien a todos, y el comité comenzó a trabajar. Durante todo el año siguiente, el comité se reunía conmigo cada mes y me daba un reporte de toda la información recabada. Todas las veces que nos reuníamos, yo elogiaba el trabajo que los miembros habían realizado y les hacía varias preguntas que los obligaban a investigar más.

Mientras tanto, yo hacía un gran esfuerzo por ganarme la credibilidad de la congregación. Concebí relaciones con los líderes de la iglesia. Respondí las preguntas de todos a fin de que pudieran entenderme y conocer mi pensamiento como líder. Compartí mis ideas, esperanzas, y sueños relacionados con la obra que estábamos llevando a cabo. Comencé a fomentar crecimiento en la organización. Por encima de todo, aquello fue lo que dio a la gente confianza en mí y en mi capacidad.

Después de unos seis meses, la gente comenzó a ver que la iglesia estaba cambiando y tomando un nuevo rumbo. En un año, los miembros del comité de construcción decidieron que el centro de actividades no era lo más beneficioso para la iglesia, y recomendaron que no lo construyéramos. Pasado otro año, se había llegado a un concenso: La clave del futuro era la construcción de un nuevo auditorio. Y cuando llegó el tiempo, noventa y ocho por ciento de la gente votó sí al nuevo plan. Entonces comenzamos.

Al llegar a aquella iglesia, yo pude haber tratado de imponer mi visión y mi plan a la gente. Estaba seguro de lo que había que hacer en 1972, y aun dos años después cuando se implemento el nuevo plan. Pero si hubiese actuado así, no hubiera tenido buen éxito en ayudar a esas personas a alcanzar lo que realmente necesitaban. Y en el proceso habría perjudicado mi capacidad para dirigirlas.

Como líder, uno no gana puntos por fracasar en una causa noble. No se recibe mérito por “tener razón”. El buen éxito se mide por la capacidad de usted de llevar a la gente a la meta que debe alcanzar. Pero no podrá realizarlo si primero no apoyan su liderazgo. Esa es la realidad de la Ley del Apoyo.

15

LA LEY DE LA VICTORIA

Los líderes encuentran la forma de que el equipo gane

ALGUNA VEZ HA PENSADO en aquello que diferencia a los líderes que alcanzan la victoria de los que sufren la derrota? ¿Qué se necesita para ser un ganador? Es difícil distinguir la cualidad que diferencia a un ganador de un perdedor. Cada situación de liderazgo es distinta. Cada crisis tiene sus propios retos. Sin embargo, creo que los líderes victoriosos tienen en común la incapacidad de aceptar la derrota. Para ellos es totalmente inaceptable otra cosa que no sea ganar; por eso averiguan lo que debe hacerse para alcanzar la victoria, y van tras ella con todo lo que esté a su alcance.

Soy aficionado a la Guerra Civil, y estaba leyendo un viejo libro que me recordó la importancia de la Ley de la Victoria. Hablaba de las diferencias entre los presidentes de la Unión y de los Estados Confederados: Abraham Lincoln y Jefferson Davis. He hablado bastante de Abraham Lincoln en *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo* porque este presidente fue un líder sumamente extraordinario. Nunca olvidó que la victoria de la nación era su mayor prioridad, por encima de su orgullo, reputación, y bienestar personal. Se rodeó de los mejores líderes que pudo encontrar, otorgó poderes a sus generales, y nunca tuvo miedo de dar el mérito a otros por las victorias que la Unión alcanzó. Por ejemplo, después de la victoria del general Grant en Vicksburg, Lincoln le envió una nota en la que decía: “Nunca creí otra cosa, excepto la esperanza general de que usted sabía qué hacer mejor que yo… Ahora deseo reconocer personalmente que usted tenía razón y que yo estaba equivocado”.

Por otra parte, parece que para Jefferson Davis, la victoria nunca fue una prioridad. Cuando tenía que haber estado pensando como un revolucionario, estaba trabajando como un burócrata. Cuando debió haber estado delegando autoridad y la toma de decisiones a sus generales —los mejores del país— pasó todo el tiempo dominándolos. Lo peor de todo era que le preocupaba más tener la razón que ganar la guerra. El historiador David M. Porter dice lo siguiente de Davis: “Gastaba gran parte de sus energías en argumentos conflictivos, y aun litigiosos, para probar que tenía razón. Todo parece indicar que pensaba que el tener la razón era suficiente; que era más importante vindicar su propia rectitud que obtener resultados”.[1] Davis violaba la Ley de la Victoria, y como consecuencia, su gente sufrió una derrota devastadora.

ESTOS LÍDERES PERSEGUIAN LA VICTORIA

Las crisis parecen sacar a flote lo mejor —y lo peor— de los líderes. Durante la Segunda Guerra Mundial, dos líderes sobresalientes que aplicaban la Ley de la Victoria emergieron en los países aliados: El primer ministro británico Winston Churchill y el presidente de los Estados Unidos Franklin Roosevelt. Ellos evitaron que Adolfo Hitler destruyera a Europa y volviera a levantarla según su propia visión.

En su lado del océano Atlántico, Winston Churchill inspiró al pueblo británico a ofrecer

resistencia a Hitler. Mucho antes de convertirse en el primer ministro en 1940, Churchill se pronunció contra los nazis. En 1932 parecía el crítico solitario cuando advirtió: “No se engañen… no crean que todo lo que Alemania está pidiendo es un estado de igualdad… Los alemanes están buscando armas, y cuando las tengan, créanme que pedirán el retomo de los territorios y las colonias que han perdido”.

Churchill siguió pronunciándose contra los nazis. Y cuando Hitler anexó a Austria en 1938, Churchill dijo a los miembros de la Cámara de los Comunes:

> Por cinco años he hablado a la Cámara acerca de estos asuntos— con muy poco buen éxito. He visto que esta isla ha ido descendiendo incontinentemente e irreflexivamente la escalera que lleva a un pozo muy oscuro… Ahora es tiempo de despertar a la nación. Tal vez esta sea la última vez que podremos despertarla y tener la oportunidad de evitar la guerra, o la oportunidad de alcanzar la victoria si fracasa nuestro esfuerzo por evitar la guerra.

Infortunadamente, el primer ministro Neville Chamberlain y los otros líderes de Gran Bretaña no opusieron resistencia a Hitler. Y casi toda Europa cayó bajo el poder de los nazis.

A mediados del decenio de los cuarenta, la mayor parte de Europa estaba bajo el dominio de Alemania. Pero entonces sucedió algo que pudo haber cambiado la historia del mundo libre. Winston Churchill asumió el liderazgo de Inglaterra. Se negó a doblegarse ante las amenazas de los nazis. Por más de un año. Gran Bretaña fue la única que se atrevió a hacer frente a la amenaza de la invasión alemana. Cuando Hitler indicó que quería hacer un pacto con Inglaterra, Churchill lo desafió. Cuando Alemania comenzó a bombardear a Inglaterra, los británicos permanecieron firmes. Mientras tanto, Churchill buscaba la manera de obtener la victoria.

CHURCHILL NO IBA A ACEPTAR NADA MENOS

Cada cierto tiempo, Churchill reunía al pueblo británico. Comenzó con su primer discurso después de convertirse en primer ministro:

> Tenemos ante nosotros una situación muy difícil, de lo más penosa. Ante nosotros hay muchos, muchos meses de lucha y sufrimiento. ¿Quieren saber cuál es nuestra política? Yo les diré: Es hacer guerra por mar, tierra y aire, con toda nuestra fuerza y con todo el poder que Dios pueda darnos: Hacer guerra contra un tirano monstruoso, nunca eclipsado en la oscuridad, catálogo lamentable del crimen humano. Esa es nuestra política. ¿Quieren saber cual es nuestra meta? Respondo con una sola palabra: La victoria —victoria a toda costa, victoria a pesar de todo el terror, victoria, aunque el camino sea largo y duro; porque sin victoria no hay supervivencia.[2]

Mientras tanto, Churchill hizo todo lo que estuvo a su alcance para prevalecer. Desplegó tropas contra las fuerzas de Mussolini en el Mediterráneo. Aunque aborrecía el comunismo, se alió con Stalin y los soviéticos y les envió ayuda, aun cuando las provisiones de Gran Bretaña eran amenazadas y su supervivencia pendía de un hilo. Entonces entabló relaciones personales con Franklin Roosevelt. Aunque el presidente de los Estados Unidos se negaba a entrar en la guerra, Churchill siguió su relación con él con la

esperanza de transformar la misma, de una amistad y respeto mutuo, a una alianza de guerra con pleno derecho. Con el tiempo sus esfuerzos dieron resultado. Un día los japoneses bombardearon Pearl Harbor, lo cual empujó a los Estados Unidos a la guerra, y Churchill se dijo a sí mismo: "De modo que hemos ganado después de todo".

OTRO LÍDER DEDICADO A LA VICTORIA

Antes de diciembre de 1941, Franklin Roosevelt había estado aplicando la Ley de la Victoria durante décadas. De hecho, este fue el sello de toda su vida. Había encontrado la forma de alcanzar la victoria política mientras le ganaba a la poliomielitis. Cuando fue elegido presidente y se hizo responsable de sacar al pueblo norteamericano de la Gran Depresión, esta era otra situación imposible que aprendió a atacar. Y luchó. Durante los años treinta, el país se recuperaba lentamente.

Cuando los nazis estaban batallando en Europa, el peligro era grande. El historiador Arthur Schlesinger Jr., ganador del Premio Pulitzer, comentó: "Durante la Segunda Guerra Mundial, la democracia estaba combatiendo por su vida. En 1941, sólo quedaba más o menos una docena de estados democráticos en la tierra. Pero un gran liderazgo surgió a tiempo para recobrar la causa democrática". El equipo de Roosevelt y Churchill proveyó del liderazgo necesario, como un puñetazo directo. Así como el primer ministro había convocado a Inglaterra, el presidente reunió al pueblo norteamericano y lo unió en una causa común como hasta entonces nadie lo había hecho, ni lo ha hecho hasta ahora.

Para esos dos líderes, la victoria era la única opción. Si hubieran aceptado otra cosa, el mundo sería hoy un lugar muy diferente. Schlesinger dice: "Observe nuestro mundo de hoy. Es manifiesto que no es el mundo de Adolfo Hitler. Su Reich de mil años tuvo una duración breve y sangrienta de doce años. Es manifiesto que tampoco es el mundo de Joseph Stalin. Ese mundo espantoso se autodestruyó ante nuestros ojos. Tampoco es el mundo de Winston Churchill… El mundo en que vivimos es el mundo de Franklin Roosevelt".[3] Sin Churchill e Inglaterra, toda Europa hubiera caído. Sin Roosevelt y los Estados Unidos, tal vez nunca se habría recuperado la libertad. Pero ni siquiera Adolfo Hitler y su ejército del Tercer Reich pudieron permanecer contra dos líderes dedicados a la Ley de la Victoria.

LOS GRANDES LÍDERES ENCUENTRAN LA FORMA DE GANAR

En momentos de presión, los grandes líderes dan lo mejor de sí. Lo que hay dentro de ellos sale a flote y funciona a favor o en contra de ellos. Hace unos años, Nelson Mandela fue elegido presidente de Sudáfrica. Fue una victoria grandiosa para el pueblo de ese país, pero esta tomó largo tiempo. El camino a esa victoria fue empedrado con veintiséis años de la propia vida de Mandela, quien fue puesto en prisión. Mientras tanto, hacía todo lo necesario para dar un paso más hacia la victoria. Se unió al Congreso Nacional Africano, el cual fue declarado una organización ilegal. Organizó protestas pacíficas. En secreto viajó al exterior para tratar de obtener apoyo. Cuando fue necesario, fue a juicio, y aceptó con dignidad y

valentía la sentencia de prisión. Cuando llegó el momento apropiado, negoció cambios en el gobierno con F. W. de Klerk. Mandela se ha esforzado por alcanzar una victoria duradera que cause sanidad al país. Se describe a sí mismo como "un hombre ordinario que se ha convertido en líder debido a circunstancias extraordinarias".[4] Yo digo que es un líder que llegó a ser extraordinario por la fuerza de su carácter y su dedicación a la Ley de la Victoria.

PUEDE VERLO TODOS LOS DIAS

Fácilmente se puede ver la Ley de la Victoria en acción en las competencias deportivas. En otras áreas de la vida, los líderes hacen tras bastidores la mayor parte de su trabajo, y usted nunca llega a verlo. Pero en un juego de pelota se puede ver al líder mientras trabaja para alcanzar la victoria, Cuando suena el timbre final o se registra el último out, usted sabe bien quién ganó y por qué. Los juegos tienen resultados inmediatos que pueden medirse.

Cuando quiero ver la Ley de la Victoria en acción, voy a un juego a observar a alguien como Michael Jordan. Este es un atleta extraordinario, pero también es un líder excepcional. Vive y respira cada día la Ley de la Victoria. Cuando el juego está en peligro, Jordan encuentra la forma de que su equipo gane. Su biógrafo, Mitchell Krugel, dice que la tenacidad y la pasión de Jordan por la victoria son evidentes en todos los aspectos de su vida. La aplica aun en las prácticas de los Bulls. Krugel explica:

> En las prácticas de los Bulls, los iniciadores eran conocidos como el equipo blanco. Los otros cinco usaban uniforme rojo. Desde el primer día, Loughery [antiguo director de los Bulls] ponía a Jordan a jugar con el equipo blanco. Con Jordan y [su compañero de equipo] Woolridge, el equipo blanco fácilmente iba a la cabeza con puntuaciones de 8–1 ó 7–4 en juegos de 11 puntos. El perdedor de estos juegos tenía que correr "sprints" extra después de la práctica. Más o menos en ese momento de la práctica, Loughery cambiaba a Jordan al equipo rojo. Y con más frecuencia que perdiendo el equipo rojo terminaba ganando".[5]

Al principio de su desempeño como jugador profesional, Jordan dependía mucho de su talento y esfuerzo personales para ganar los juegos. Pero comforme maduraba, fue prestando más atención a ser un líder y ayudar a todo el equipo a jugar mejor. Jordan piensa que mucha gente ha pasado esto por alto. Una vez dijo: "Eso es lo que todo el mundo mira cuando yo no participo en uno de los juegos. ¿Podrán ganar sin mí?… ¿Por qué nadie pregunta por qué, o qué contribución hago yo que hace la diferencia? Apuesto que nadie diría que al equipo le hizo falta mi liderazgo o mi capacidad de mejorar a mis compañeros". Sin embargo, eso es exactamente lo que hace Jordan. Los líderes siempre encuentran una forma de que el equipo gane.

Una vez Michael Jordan hizo un comercial para Nike en el que refería algunos de sus fracasos: "He fallado más de nueve mil tiros en mi desempeño profesional, he perdido más de trescientos juegos. Veintiséis veces he tomado el tiro ganador y lo he fallado". Leí una entrevista que se hizo a Jordan poco después de que el comercial saliera al aire por primera vez, y el reportero le preguntaba si realmente había fallado esa cantidad de tiros. La respuesta de Jordan fue reveladora: "No tengo idea". La gente puede sentirse decepcionada por ese comentario, pero este ofrece una idea más clara de la personalidad del atleta. Michael Jordan no está meditando en sus errores pasados. Lo importante para él es lo que puede hacer en el momento para llevar su equipo a la victoria.

NO IMPORTA QUÉ “JUEGO” ESTEN JUGANDO

En la actualidad hay muchos grandes atletas en el juego de baloncesto. Pero no siempre el juego individual llamativo conduce a la victoria. Mas que nada, lo que se necesita es liderazgo. Los más grandes jugadores del pasado tenían más que talento individual, aunque definitivamente esto estaba presente. Por ejemplo, un jugador como Bill Russell, centro de Boston, medía su juego por la ayuda que daba a todo el equipo para que éste jugara mejor. Y el resultado fue la cantidad extraordinaria de once títulos de la NBA *[National Basketball Association*-Asociación Nacional de Baloncesto]. El guarda de los Lakers, Magic Johnson, que fue escogido tres veces como el jugador más valioso de la NBA y ganó 5 campeonatos, era un anotador sobresaliente, pero su contribución principal fue su capacidad de dirigir el equipo y poner la bola en manos de sus compañeros. Larry Bird, quien hacía que las cosas sucedieran en los Celtics de Boston en el decenio de los ochenta, es extraordinario porque fue ejemplo de la Ley de la Victoria, no sólo como jugador, sino también posteriormente como director de los Pacers de Indiana. Cuando estaba jugando en Boston, fue nombrado el novato del año, fue elegido tres veces jugador más valioso, y llevó a su equipo a 3 campeonatos de la NBA. En su primer año con los Pacers, fue nombrado director del año después de dirigir a su equipo al mejor porcentaje de juegos ganados en la historia de la franquicia.

Los buenos líderes encuentran la forma de que sus equipos ganen. Esa es la Ley de la Victoria. El deporte en sí no es lo importante. Michael Jordan, Magic Johnson, y Larry Bird lo hicieron en la NBA. John Elway lo hizo en el fútbol americano, llevando a su equipo a más victorias en el último cuarto del juego que ningún otro quarterback en la historia de la NFL *[National Football League*-Liga. Nacional de Fútbol Americano]. Pelé lo hizo en el balompié, ganando un número sin precedentes de 3 Copas Mundiales para Brasil. Los líderes encuentran la forma de que sus equipos tengan buen éxito.

TRES COMPONENTES DE LA VICTORIA

Sea que observe un equipo deportivo, un ejército, una empresa, o una organización no lucrativa, la victoria es posible siempre que tenga los siguientes tres componentes.

1. UNIDAD DE VISIÓN

Los equipos sólo alcanzan buen éxito cuando los jugadores tienen una visión unificada, independientemente de cuánto talento o potencial haya. Un equipo no gana el campeonato si los jugadores tienen planes diferentes. Esto se aplica al deporte profesional. Es cierto en los negocios y en las iglesias.

Aprendí esta lección en la escuela secundaria cuando cursaba el penúltimo año y formaba parte del equipo de baloncesto. Teníamos un grupo de jóvenes muy talentosos y habíamos sido seleccionados para jugar en el campeonato estatal. Pero teníamos un problema. Los estudiantes del último año y los del penúltimo se negaban a jugar juntos. La situación se volvió tan difícil, que al final el director tuvo que dividimos en dos equipos diferentes para los juegos. El equipo obtuvo pésimos resultados. ¿Por qué? No

compartíamos una misma visión.

2. DIVERSIDAD DE DESTREZAS

Casi no hay ni que decir qué el equipo necesita diversidad de destrezas. ¿Puede imaginar un equipo de hockey únicamente de goleadores? ¿O un equipo de fútbol americano de quarterbacks [jugadores de defensa]? No tiene sentido. En la misma forma, para tener buen éxito, las organizaciones necesitan diversos talentos, en los que cada jugador cumple con su parte.

3. UN LÍDER DEDICADO A LA VICTORIA Y A EXPLOTAR EL POTENCIAL DE LOS JUGADORES

Es cierto que es importante tener jugadores con diversas destrezas. Como dice Lou Holtz, antiguo director del equipo de fútbol norteamericano de Notre Dame: "Usted debe tener grandes atletas para ganar, no importa quién sea el director. No se puede ganar sin buenos atletas, pero se puede perder con ellos. Es allí donde el director hace la diferencia". En otras palabras, también se necesita del liderazgo para obtener la victoria. La unidad en la visión no sucede eso es, no ocurre, no es espontánea. Los jugadores indicados con la adecuada diversidad de talentos no llegan por cuenta propia. Se necesita que un líder haga estas cosas, se necesita que un líder imparta la motivación, los poderes, y la dirección necesarios para ganar.

LA LEY DE LA VICTORIA ES SU NEGOCIO

Una de las historias de buen éxito más notables que he escuchado es la de Southwest Airlines y Herb Kelleher, a quien mencioné en el capítulo de la Ley de la Conexión. Su historia es un ejemplo admirable de la Ley de la Victoria en acción. Hoy Southwest se ve como una fuente de energía con todo a su favor. Domina el mercado de las rutas en las que vuela. La compañía se halla en una curva de crecimiento estable, y sus acciones se desenvuelven muy bien. De hecho, es la única línea de servicio aéreo que ha obtenido ganancias todos los años desde 1973. A los empleados les encanta trabajar allí. La rotación de los mismos es muy baja, y se considera que la compañía tiene la fuerza laboral más productiva en la industria. Es sumamente popular entre los clientes; consecuentemente Southwest tiene una posición superior en lo que respecta al servicio al cliente.

Al ver la posición actual de Southwest, usted no sospecharía que su inicio no fue nada fácil. El hecho de que la compañía exista hoy es un testamento a la Ley de la Victoria. La aerolínea fue iniciada en 1967 por Rolling King, propietario de un servicio de transporte aéreo en Texas; John Parker, un banquero; y Herb Kelleher, un abogado. Pero les tomó cuatro años despegar su primer avión. Apenas la compañía obtuvo la personería jurídica, Braniff, Trans Texas, y Continental Airlines trataron de sacarla del mercado. Por poco lo hacen. Hubo varios litigios, y un hombre, más que ningún otro, libró esta batalla personalmente: Herb Kelleher. Cuando el capital inicial se agotó, y parecía que habían sido derrotados, la junta directiva quiso rendirse. Sin embargo, Kelleher dijo: "Peleemos con ellos un asalto más. Yo seguiré representando a la compañía en el tribunal, pospondré todos

los honorarios legales y pagaré de mi propio bolsillo hasta el último centavo de los costos legales". Cuando el caso llegó al Tribunal Supremo de Justicia de Texas, estos hombres ganaron y pudieron poner a volar su primer avión.

Cuando las cosas comenzaron a marchar, la Southwest contrató al experimentado líder de aerolíneas Lamar Muse como su nuevo jefe principal. El, a su vez, empleó a los mejores ejecutivos que pudo encontrar. Otras aerolíneas seguían tratando de sacarlos del mercado, pero Kelleher y Muse siguieron peleando —en el tribunal y en el mercado. Cuando tuvieron problemas para que sus aviones pudieran volar desde Houston, y hacia Houston, la Southwest comenzó a volar al Aeropuerto Hobby de Houston, que era mucho más accesible a los pasajeros debido a su cercanía al centro de la ciudad. Cuando todas las aerolíneas principales se mudaron al nuevo aeropuerto Dallas-Fort Worth, Southwest siguió volando al conveniente Love Field. Cuando la compañía tuvo que vender 1 de sus 4 aviones para sobrevivir, los ejecutivos idearon la forma de que sus aviones no permanecieran en tierra por más de 10 minutos entre los vuelos. Así la Southwest podía mantener sus rutas y sus horarios. Y cuando no pudieron idear ninguna otra forma de llenar sus aviones, fueron los primeros en ofrecer precios de temporada alta y temporada baja, lo cual ofrecía a los viajeros que iban en viaje de placer un enorme alivio en el costo de pasajes aéreos.

A través de todo esto, Kelleher siguió peleando y ayudó a mantener con vida a Southwest. En 1978, siete años después de haber ayudado a la compañía a poner en el aire su primera pequeña flota, se convirtió en el presidente de la junta directiva y jefe principal. Hoy sigue luchando y encuentra formas de que la compañía gane. Y mire el buen éxito de la misma:

Southwest Airlines Ayer y Hoy

1971

1997

Tamaño de la flota

4

262

Empleados al final del año

195

23,974

Clientes transportados

108,000

50,399,960

Ciudades servidas

3

51

Total de vuelos

6,051

786,288

Capital de los accionistas

$3,3 millones

$2,000 millones

Total de bienes disponibles

$22 millones
$4,200 millones

La vicepresidente administrativa de Southwest, Colleen Barrett, lo resume así: "La mentalidad de guerreros, la lucha misma por sobrevivir, es lo que verdaderamente creó nuestra cultura".[6] Kelleher y Southwest no sólo tienen el deseo de sobrevivir, sino también de ganar. Los líderes que aplican la Ley de la Victoria creen que cualquier cosa que no sea el buen éxito es inaceptable. No tienen un plan B, o segundo plan. Eso los mantiene luchando.

¿Cuál es su nivel de expectativa en lo referente al buen éxito de su organización? ¿Cuánta dedicación tiene a ganar su "juego"? ¿Tendrá en su esquina la Ley de la Victoria mientras pelea, o cuando esta se vuelva difícil va a tirar la toalla? Su respuesta a esta pregunta puede determinar si tendrá buen éxito o si fracasará como líder.

16

LA LEY DEL GRAN IMPULSO

El impulso es el mejor amigo de un líder

TODOS LOS LÍDERES ENFRENTAN el reto de hacer cambios en una organización. La clave es el impulso —lo que yo llamo el Gran Impulso. Así como todo navegante sabe que no se puede gobernar un barco que no avance, los líderes fuertes saben que para cambiar de rumbo, primero hay que crear progreso —y para eso se necesita la Ley del Gran Impulso.

Hace varios años vi una película titulada *Stand and Deliver.* Tal vez usted la vio también. Es la historia real de un maestro llamado Jaime Escalante que trabajaba en la escuela secundaria Garfield, situada en el este de Los Angeles, California. La película se concentraba en la capacidad de Escalante como maestro, pero la historia en realidad es un estudio de la Ley del Gran Impulso.

La enseñanza, la motivación, y el liderazgo corrían en la sangre de Escalante, aun desde su juventud en su país natal Bolivia. Comenzó a ayudar a otros niños cuando estaba en la escuela primaria, y a desempeñarse profesionalmente como profesor de física antes de recibir su licenciatura. Poco tiempo después era conocido como el mejor maestro de la ciudad. Cuando tenía unos treinta años. Escalante y su familia emigraron a los Estados Unidos. Trabajó varios años en un restaurante y luego en Russell Electronics. Aunque pudo seguir una profesión prometedora en Russell, regresó a la escuela y obtuvo una segunda licenciatura para poder enseñar en los Estados Unidos. El deseo ardiente de Escalante era

hacer una diferencia en la vida de la gente.

A la edad de cuarenta y tres años, la escuela secundaria Garfield lo empleó para enseñar ciencias de la informática. Pero el primer día de clases se dio cuenta de que no había fondos para computadores. Como su título era en matemáticas, enseñaría matemáticas básicas. Decepcionado, fue en busca de su primer grupo, con la esperanza de que su sueño de hacer una diferencia no se le estuviese escapando entre los dedos.

COMBATIENDO UNA MAREJADA DE IMPULSO NEGATIVO

El cambio de computación a matemáticas fue el menor de los problemas de Escalante. La escuela, que había estado tranquila durante su entrevista en el verano, ahora era un caos. No había disciplina. Continuamente surgían peleas. Por todas partes había basura y graffiti. Los estudiantes —aun gente del vecindario— vagaban por todo el campus durante todo el día. Escalante descubrió que Alex Avilez, el liberal director de la escuela, en realidad *fomentaba* el reconocimiento de las pandillas dentro del campus. Avilez había decidido que los estudiantes miembros de pandillas debían recibir validación y más oportunidades de identificarse con la escuela. Motivó a dieciocho pandillas a colocar sus placas (letreros con el símbolo de la pandilla) en varios lugares del campus para que estos fueran sus lugares de reunión. Era la peor pesadilla de un maestro. ¿Cómo Escalante iba a poder hacer una diferencia en estas condiciones?

Casi todos los días pensaba en renunciar. Pero su pasión por la enseñanza y su dedicación a mejorar la vida de sus estudiantes no le permitían darse por vencido. Sin embargo, al mismo tiempo reconocía que los estudiantes estaban condenados si la escuela no cambiaba. Todos retrocedían rápidamente, y necesitaban algo que los hiciera avanzar.

El cambio vino como resultado de algo que en el momento pareció una gran dificultad: Cuando los administradores fueron informados que la escuela estaba en peligro de perder su reconocimiento oficial, el distrito despidió al director Avilez y lo reemplazó por un mejor líder, Paul Possemato. Inmediatamente limpió la escuela, eliminó la actividad de las pandillas, y expulsó del campus a los extraños. Aunque sólo estuvo 2 años en esa escuela, este director la salvó de perder el reconocimiento oficial y detuvo el impulso negativo.

SE NECESITA QUE UN LÍDER INICIE LAS COSAS

La película *Stand and Deliver* hizo ver como que fue Escalante el de la idea de preparar a los estudiantes a tomar un examen de colocación avanzada. Pero en la realidad, ya se tomaban unos cuantos exámenes de este tipo en el campus. Cada año, algunos estudiantes tomaban exámenes de español. En algunas ocasiones, uno o dos estudiantes se arriesgarían a tomar un examen de física o historia. Pero el problema era que la escuela no tenía un líder con visión que adoptara esta causa. Aquí fue donde entró en escena Escalante. Creía que él y la escuela podían causar un impacto en la vida de los estudiantes, y la forma de empezar era desafiando a los mejores y más inteligentes a tomar un examen de colocación avanzada de cálculo.

PEQUEÑOS COMIENZOS

En el otoño de 1978, Escalante organizó la primera clase de cálculo. Reuniendo a todos los candidatos que tal vez podrían responder a un curso de cálculo, de una población estudiantil de 3.500, sólo pudo encontrar catorce estudiantes. En las primeras clases les explicó lo que tendrían que hacer para prepararse con el propósito de tomar el examen a fin de año.

Al final de la segunda semana de clases, ya había perdido 7 estudiantes —la mitad del grupo. Aun los que se quedaron no estaban bien preparados para comenzar a estudiar cálculo. Al final de la primavera, el grupo se había reducido a 5 estudiantes. Todos tomaron el examen en mayo, pero sólo 2 aprobaron.

Escalante estaba decepcionado, pero se negó a darse por vencido, especialmente porque ya había obtenido cierto progreso. Sabía que si daba a los estudiantes unas cuantas victorias, crearía en ellos confianza, les daría esperanza, y podría ayudarlos a avanzar. Si tan sólo podía crear algo de impulso, las cosas en la escuela cambiarían completamente.

DOS CLAVES:
PREPARACION Y MOTIVACION

Escalante reconocía que sólo podría tener buen éxito si sus estudiantes eran inspirados eficazmente y debidamente preparados. La motivación no sería un problema porque el maestro de cálculo era dotado en esta área. Entendía sumamente bien a sus estudiantes y siempre sabía exactamente qué hacer con ellos. Si necesitaban motivación, les ponía tareas extra, o retaba a uno de los atletas de la escuela a un partido de balonmano. (¡Escalante nunca perdía!) Si necesitaban ánimo, los llevaba al McDonald's como recompensa. Si se volvían perezosos, los inspiraba, los sorprendía, los divertía, y hasta los intimidaba. Y durante todo ese tiempo les daba el ejemplo de duro trabajo, dedicación a la excelencia, y lo que él llamaba "ganas" —deseo.

Preparar a sus estudiantes fue más difícil. Introdujo más álgebra y trigonometría a los estudiantes en niveles más bajos, y obtuvo que algunos de sus colegas hicieran lo mismo. También comenzó a buscar apoyo para un programa de verano en el que se enseñara matemáticas avanzadas. Con el tiempo, los estudiantes mejoraron.

TODO COMIENZA CON UN PEQUEÑO PROGRESO

En el otoño. Escalante creó otra clase de cálculo, esta vez con 9 estudiantes. Al final del año, 8 tomaron el examen y 6 aprobaron. Estaba progresando un poco más. Se regó la voz del buen éxito, y en el otoño de 1980, su grupo de cálculo era de quince estudiantes. Cuando estos tomaron el examen a fin de año, catorce aprobaron. Los pasos hacia adelante no eran muy grandes, pero Escalante podía ver que el programa estaba creando impulso.

El siguiente grupo de estudiantes, el cual sumaba dieciocho, fue el tema de la película *Stand and Deliver.* Al igual que sus predecesores, se esforzaron mucho para aprender cálculo; muchos llegaban a la escuela a las 7:00 A.M. todos los días —hora y media antes

del inicio de clases. A menudo se quedaban hasta las 5:00, 6:00, ó 7:00 P.M. Cuando tomaron el examen en mayo, creyeron que les había ido bien.

¿INTERRUPTOR DEL IMPULSO?

Entonces surgió un problema, uno que amenazó con destruir el programa incipiente y detener en seco el impulso que Escalante había estado formando con tanto esfuerzo en los últimos años. Un examinador del Educational Testing Service (ETS) [Servicio educativo de examinación], que administraba los exámenes de colocación avanzada, encontró algunas similitudes en varios exámenes de los estudiantes. Se inició una investigación de catorce de los dieciocho estudiantes de Garfield que habían tomado el examen. Los examinadores acusaron a los estudiantes de Escalante de hacer trampas.

La resolución de la investigación fue una pesadilla burocrática. La única forma de que los estudiantes recibieran los créditos universitarios que tanto anhelaban era que volvieran a tomar el examen, pero ellos se indignaron y pensaban que el volver a tomarlo significaba admitir que eran culpables. Escalante trató de intervenir, pero los burócratas del ETS se negaron a hablar con él. Henry Gradillas, que era el director de la escuela en ese momento, también trató de que el servicio de examinación revocara su decisión, pero no tuvo buen éxito. Estaban en un callejón sin salida.

Finalmente, los estudiantes aceptaron volver a tomar el examen —aunque habían estado fuera de la escuela y no habían estudiado por tres meses. ¿Cuáles fueron los resultados? Cada uno de los estudiantes aprobó el examen. Ese año, el porcentaje de estudiantes de Escalante aprobados fue ciento por ciento.

NO: CREADOR DE IMPULSO

Lo que pudo haber destruido el impulso que Escalante había creado en Garfield, se convirtió en un verdadero creador de impulso. Los estudiantes de la escuela ganaron confianza, y las personas de la comunidad apoyaron a Escalante y su programa. La publicidad que rodeó al examen dio un mayor impulso que hizo posible que East Los Angeles College comenzara un programa de verano que Escalante quería para sus alumnos.

Después de eso, el programa de matemáticas estalló. En 1983, el número de estudiantes que aprobaron el examen casi se duplicó, de dieciocho a treinta y uno. El año siguiente se volvió a duplicar, llegando a sesenta y tres. Y siguió creciendo. En 1987, ciento veintinueve estudiantes tomaron el examen, y ochenta y cinco por ciento recibió créditos universitarios. La escuela secundaria Garfield ubicada en el este de Los Angeles, que una vez había sido considerada el sumidero del distrito, produjo veintisiete por ciento de los exámenes de colocación avanzada de cálculo aprobados por méxicoamericanos de todos los Estados Unidos.

LA EXPLOSION DEL IMPULSO

Todos los estudiantes de la escuela secundaria Garfield sintieron los beneficios de la Ley del Gran Impulso. La escuela comenzó a preparar a los estudiantes para otros exámenes de

colocación avanzada. Con el tiempo, se comenzaron a dictar cursos de colocación avanzada de español, cálculo, historia, historia de Europa, biología, física, francés, gobierno, y ciencias de la informática.

En 1987, nueve años después de que Escalante encabezara el programa, los estudiantes de Garfield tomaron más de 325 exámenes de colocación avanzada. Y lo más increíble de todo es que Garfield tenía una lista de espera de más de cuatrocientos estudiantes de áreas que estaban fuera de sus límites que deseaban inscribirse. La escuela que una vez había sido el objeto de burla del distrito y que por poco perdió su reconocimiento oficial, se había convertido en una de las tres mejores escuelas localizadas en el centro de la ciudad, en todo el país. Ese es el poder de la Ley del Gran Impulso.

SOLO UN LÍDER PUEDE CREAR IMPULSO

Se necesita un líder para crear impulso. Los seguidores lo perciben. Los gerentes pueden continuarlo una vez que ha comenzado. Pero la *creación* del impulso necesita a alguien que pueda motivar a los demás, no alguien que necesite ser motivado. Harry Truman dijo una vez: “Si no puede soportar el calor, salga de la cocina”. Pero para los líderes, esta frase debe cambiar así: “Si no puede *crear* calor, salga de la cocina”.

VERDADES ACERCA DEL IMPULSO

El impulso es realmente el mejor amigo del líder. A veces es la única diferencia entre ganar y perder. Por eso es que en los juegos de baloncesto, por ejemplo, cuando el equipo contrario anota una puntuación sobresaliente y se comienza a desarrollar mucho impulso, un buen director pide una interrupción. Sabe que si el impulso del equipo contrario se hace muy fuerte, es probable que su equipo pierda el juego.

El impulso también hace una enorme diferencia en las organizaciones. Cuando no hay impulso, aun las tareas más sencillas parecen problemas insuperables. Pero si usted tiene el impulso de su lado, el futuro se ve prometedor, los obstáculos parecen pequeños, y el problema se percibe como algo temporal.

EL IMPULSO HACE QUE LOS LIDERES SE VEAN MEJOR DE LO QUE SON

Cuando los líderes tienen el impulso de su lado, la gente piensa que son genios. Pasan por alto las deficiencias. Se olvidan de los errores que los líderes han cometido. El impulso cambia la perspectiva desde la cual la gente ve a los líderes.

EL IMPULSO AYUDA A LOS SEGUIDORES A DESEMPEÑARSE MEJOR DE LO QUE SON

Cuando el liderazgo es fuerte y hay impulso en una organización, la gente es motivada e inspirada a desempeñarse en niveles más altos. Llegan a ser más eficaces de lo que esperaban.

Si recuerda el equipo olímpico de hockey de los Estados Unidos de 1980, sabe de lo que hablo. El equipo era bueno, pero no lo suficiente como para ganar la medalla de oro. Pero la ganó. ¿Por qué? Porque mientras se encaminaba hacia el juego por el campeonato, ganó juego tras juego contra equipos invencibles. El equipo obtuvo tanto impulso, que se desempeñó por encima de sus capacidades. Después de ganar a los rusos, nada le pudo impedir regresar a casa con la medalla de oro.

ES MAS FACIL CONDUCIR EL IMPULSO QUE INICIARLO

¿Ha practicado alguna vez el esquí acuático? Si lo ha practicado, sabe que es más difícil levantarse en el agua que conducir una vez que se ha levantado. Recuerde la primera vez que esquió. Antes de levantarse, el bote lo iba arrastrando, y es posible que haya pensado que sus brazos no iban a aguantar mientras el agua le inundaba el pecho y la cara. Tal vez creyó por un momento que ya no podría sostener más la cuerda. Pero entonces la fuerza del agua sacó sus esquís a la superficie, y así comenzó a esquiar. En ese punto pudo girar con un cambio ligero de peso de un pie al otro. Así funciona el impulso del liderazgo. Comenzar es una lucha, pero una vez que está en movimiento, realmente puede empezar a hacer algunas cosas sorprendentes.

EL IMPULSO ES EL AGENTE DE CAMBIO MAS PODEROSO

Con suficiente impulso, es posible casi cualquier tipo de cambio. Esto se aplicó a la escuela secundaria Garfield, considerada por muchos como un lugar sin esperanza; y se aplica a cualquier otra organización.

MI MAYOR DESAFIO AL IMPULSO

Como líder, mi primer impulso tuvo lugar en Skyline, mi tercera iglesia. LLegué a esta iglesia como pastor principal en 1981. Al ver que la iglesia iba creciendo, pronto me di cuenta de que necesitábamos reubicamos para mantener nuestro crecimiento.

Al principio pensé que esto no sería ningún problema. Una reubicación de ese tamaño no es fácil, pero estábamos en buena posición para trasladamos. Ya habíamos comenzado a crear el impulso, pues nuestro tamaño se había duplicado de mil, a más de dos mil concurrentes. Mediante la aplicación de la Ley del Círculo Intimo, teníamos un personal excepcional. La moral del pueblo era muy alta. También tenía la ventaja de haber dirigido a mis dos iglesias anteriores en proyectos de construcción. Pero se me olvidó tomar en cuenta la pesada burocracia de San Diego y las leyes de protección ambiental de California.

Cuando era pastor de mi primera iglesia en Indiana, atravesamos un período de crecimiento rápido y decidimos reubicarnos. Después de tomar la decisión de construir un nuevo edificio, un miembro de la iglesia donó un terreno, y comenzamos a construir después de unas cuantas semanas. En menos de nueve meses, habíamos construido la nueva instalación y nos habíamos mudado.

Pero en California las cosas no pudieron ser más distintas. Comenzamos el proceso de reubicación en 1984. Debido a la política local, preocupaciones del vecindario, y papeleo ambientalista, lo que creímos que sería un proyecto de tres años, se extendió tres veces más ese tiempo. Sólo *los permisos para demarcar la zona y para la construcción* nos tomaron once años. Ya yo no era el líder cuando el proyecto finalmente recibió aprobación. Jim

Garlow, quien me sucedió como pastor principal en esa iglesia, realizó el proyecto con la ayuda de un equipo magnífico de obreros laicos.

El mayor reto de mi vida como líder fue mantener el impulso durante esos últimos cinco años en Skyline. La gente de la mayor parte de las iglesias en circunstancias similares se habría rendido, y al poco tiempo habría disminuido la asistencia. Pero eso no sucedió en Skyline. ¿Qué nos salvó? Podemos encontrar la respuesta en la Ley del Gran Impulso. Durante esos años hice todo lo que pude por reforzar el impulso. Continuamente mantuve frente al pueblo la visión de la reubicación. Adquirimos el hábito de enfocar lo que *podíamos* hacer y no pensar en lo que no podíamos. A menudo celebrábamos nuestras victorias, sin importamos lo pequeñas que fueran. Mientras tanto, tratábamos de progresar en las áreas en las que sí podíamos. Mejoramos nuestros grupos pequeños, los hicimos muy fuertes, y nos dedicamos continuamente a la formación de líderes. Esto nos ayudó a continuar. El impulso que creamos fue tan fuerte, que ni el obstáculo de los once años pudo detenernos.

Si su deseo es hacer cosas grandes en su organización, nunca subestime el poder del impulso. Es el mejor amigo del líder. Si puede desarrollarlo, usted podrá hacer casi cualquier cosa. Ese es el poder del Gran Impulso.

17

LA LEY DE LAS PRIORIDADES

Los líderes entienden que actividad no es necesariamente realización

UN LÍDER JAMAS CRECERÁ HASTA un punto en el que no necesite trazar sus prioridades. El determinar prioridades es algo que los buenos líderes siguen haciendo, sea que dirijan un grupo pequeño, pastoreen una iglesia, dirijan una pequeña empresa, o una corporación de miles de millones de dólares. Recordé esto cuando trasladé mis compañías de San Diego, California, a Atlanta, Georgia.

Siempre pensé que viviría en San Diego el resto de mi vida. Es una ciudad preciosa con uno de los mejores climas del mundo. Queda a 10 minutos de la playa y a 2 horas de las montañas de esquí. Tiene cultura, equipos deportivos profesionales, y muy buenos restaurantes. Y yo podía jugar al golf todo el año. ¿Por qué querría irme de un lugar como ese?

Sin embargo, un día me senté a revaluar mis prioridades. Viajo mucho en avión debido a mis compromisos como orador y a mi trabajo de consultoría. Me puse a pensar que por

vivir en San Diego pasaba gran parte de mi tiempo viajando a las distintas centrales de las aerolíneas para hacer las conexiones. De modo que pedí a Linda, mi ayudante, que calculara cuánto tiempo exactamente estaba consumiendo en esto, y lo que descubrí me dejó pasmado. En 1996, pasé veintisiete *días* viajando una y otra vez entre San Diego y Dallas para hacer conexiones de vuelos. Fue entonces cuando decidí considerar el traslado de INJOY y mis otras compañías a una ciudad donde quedara la central de una aerolínea. Stephen Covey comentó:“Un líder es uno que escala el árbol más alto, estudia toda la situación, y grita: “¡Selva equivocada!” Me sentí así cuando medité en lo que estábamos a punto de hacer.

Finalmente nos establecimos en Atlanta, pues nos pareció la ubicación ideal. En Primer lugar, en Atlanta se encuentran las centrales de varias aerolíneas importantes. Desde allí podríamos llegar a ochenta por ciento de los Estados Unidos en un viaje de 2 horas. Esto me proveería tiempo extra en los años subsiguientes. En segundo lugar, el sitio es hermoso y ofrece excelentes oportunidades culturales, recreativas, y de entretenimiento. Por último, mi gente que se trasladaba de California podría gozar de un buen nivel de vida. El traslado era tremenda tarea, pero se llevó a cabo sin dificultad gracias al gran esfuerzo y al enérgico liderazgo de la gente que trabaja para mí.

LAS TRES “R”

Inmediatamente después de nuestro traslado a Atlanta, también separé tiempo para revaluar mis prioridades personales. Con el transcurso de los años mi horario se había vuelto muy ocupado, y el tamaño de nuestras organizaciones había aumentado. Hace unos años, teníamos menos de veinte empleados. Ahora tenemos más de cien. Pero el hecho de que estemos realizando más actividades no significa que estemos cumpliendo nuestra misión con buen éxito. Así, pues, es necesario tomar en cuenta la Ley de las Prioridades.

En los últimos 10 años he usado 2 pautas que me ayudan a medir mi actividad y determinar mis prioridades. La primera es el Principio Pareto. A través de los años he enseñado mucho este principio en conferencias sobre el liderazgo, y también lo explico en mi libro *Developing the Leader Within You* [Formando el líder que hay dentro de usted]. Esta es la idea: Si concentra su atención en las actividades que están en el veinte por ciento principal, recibirá un retorno de ochenta por ciento de su esfuerzo. Por ejemplo, si tiene 10 empleados, debe dedicar ochenta por ciento de su tiempo y atención a los 2 mejores. Si tiene cien clientes, sus mejores veinte clientes lo proveerán de ochenta por ciento de su negocio. Si su lista de cosas pendientes tiene 10 elementos, los más importantes le darán un retorno de ochenta por ciento de su tiempo. Si no ha observado ya este fenómeno, pruébelo y verá que realmente funciona.

La segunda pauta que deseo exponer es la pauta de las tres “R”. Estas tres “R” corresponden a requisito, retorno, y recompensa. Para ser eficaces, los líderes deben ordenar su vida en base a las tres preguntas siguientes:

1. ¿CUAL ES EL REQUISITO?

Todos tenemos una responsabilidad ante alguien — un empleador, una junta directiva, nuestros accionistas, u otras personas. Por eso, su lista de prioridades debe comenzar siempre por lo que se requiere de usted. Cualquier requisito que no es necesario que usted

realice personalmente debe delegarlo o eliminarlo.

2. ¿QUE DA LOS MAYORES RETORNOS?

Como líder, usted debe pasar la mayor parte del tiempo trabajando en sus áreas más fuertes. Si otra persona de su organización puede realizar una labor en un ochenta por ciento, delegue esta labor. Si una responsabilidad podría *potencialmente* alcanzar el nivel establecido, entonces prepare a una persona que se encargue de la misma.

3. ¿QUE PRODUCE LA RECOMPENSA MAS GRANDE?

Tim Redmond admitió: “Muchas cosas captan mi mirada, pero sólo unas cuantas capturan mi corazón”. Las cosas que producen las recompensas personales más grandes son como encendedores en la vida de un líder. Nada energiza a una persona como lo hace la pasión.

REORDENANDO LAS PRIORIDADES

Mi prioridad más importante después del traslado a Atlanta era separar tiempo para mi familia. De modo que discutí el asunto con mi esposa Margaret y llegamos a un acuerdo acerca de cómo emplearíamos nuestro tiempo. Luego reuní a los cuatro presidentes de mis organizaciones y a varios otros jugadores clave a fin de que me ayudaran a revisar mis prioridades y determinar cómo emplearía mi tiempo en el año siguiente. Hablamos de los distintos asuntos, ellos compartieron conmigo sus necesidades, y yo compartí con ellos mi visión. Juntos confirmamos la cantidad de tiempo que dedicaría a mis cuatro áreas de prioridades clave. Esto me lo que acordamos:

AREA	**TIEMPO ASIGNADO**
1. Liderazgo	**19%**
2. Comunicación	**38%**
3. Creación	**31%**
4. Trabajo en red	**12%**

Cada una de estas cuatro áreas me apasiona. Todas son absolutamente necesarias para el crecimiento y la salud de las organizaciones, y producen los retornos más grandes por mi tiempo. Hasta ahora estas pautas parecen estar sirviendo bien a las compañías y a mí. Pero las revisaremos cada año y mediremos bien nuestra eficacia. Si quiero seguir siendo eficaz, debemos trabajar según la Ley de las Prioridades.

SU JUEGO SE LLAMABA “PRIORIDADES”

Estudie la vida de cualquier gran líder, y lo verá poner en marcha sus prioridades. Cada vez que Norman Schwarzkopf asumía un nuevo mando, no dependía simplemente de la intuición de su liderazgo; también volvía a examinar las prioridades de la unidad. Cuando Lee Iacocca se hizo cargo de la Chrysler, lo primero que hizo fue reordenar sus prioridades. Cuando el explorador Roald Amundsen llevó y trajo de vuelta exitosamente a su equipo al Polo Sur, en parte se debió a su capacidad de determinar las prioridades correctas.

Los líderes de buen éxito viven según la Ley de las Prioridades. Reconocen que actividad no es necesariamente realización. Pero los mejores líderes pueden poner a funcionar la Ley de las Prioridades a favor de ellos y satisfacer muchas prioridades con cada actividad. Esto en realidad les permite aumentar su enfoque y disminuir su número de acciones.

Un líder maestro en la Ley de las Prioridades era uno de mis ídolos: John Wooden, antiguo director del equipo de baloncesto los Bruins de UCLA [*University of California Los Angeles*-Universidad de California Los Angeles]. Es llamado el Mago de Westwood porque las sorprendentes hazañas que realizó en el mundo del deporte universitario fueron tan increíbles, que parecían mágicas.

La evidencia de la capacidad de Wooden para hacer que la Ley de las Prioridades funcionara para él se apreciaba en la forma en que organizaba la práctica del baloncesto. Wooden decía que había aprendido algunos de sus métodos observando a Frank Leahy, el gran director del equipo de fútbol americano de Notre Dame. Dijo lo siguiente: “A menudo iba a sus prácticas [las de Leahy] y observaba que las dividía en períodos. Yo me iba a casa y analizaba por qué él había hecho las cosas en cierta forma. Como jugador me di cuenta de que se desperdiciaba mucho tiempo. Los conceptos de Leahy reforzaron mis ideas y contribuyeron en el desarrollo final de lo que hago ahora”.

EN BASE A LAS PRIORIDADES TODO TENIA SU PROPOSITO

Amigos que han estado en la milicia me dicen que tenían que apresurarse y esperar. Esta también parece ser la forma en que trabajan algunos directores de equipo. Piden a sus jugadores que por un minuto practiquen con todas sus fuerzas, y que el próximo minuto se queden por allí sin hacer nada. Wooden no trabajaba así, sino que orquestaba cada momento de práctica y planeaba cada actividad con propósitos específicos.

Cada año, Wooden determinaba una lista de todas las prioridades para el equipo, en base a observaciones de la temporada anterior. Tal vez la lista incluía objetivos como: “Crear confianza en Drollinger e Irgovich”, o “practicar ejercicios de continuidad 3 jugadores a 2, por lo menos tres veces a la semana”. Generalmente tenía más o menos una docena de cosas en las que quería trabajar a lo largo de la temporada. Pero Wooden revisaba también todos los días su plan para sus equipos. Cada mañana, él y su ayudante planeaban meticulosamente la práctica del día. Casi siempre pasaban 2 horas en la creación de las estrategias para una práctica que tal vez no iba a durar esa misma cantidad de tiempo. Sacaba ideas de notas que había escrito en fichas de 3 por 5 pulgadas que llevaba con él siempre. Planeaba cada serie de ejercicios, minuto por minuto, y antes de la práctica registraba la información en una libreta. Wooden una vez hizo alarde de que si uno le preguntaba qué estaba haciendo su equipo en una fecha específica a las 3 de la tarde en

1963, él podía decirle exactamente qué ejercicio estaba aquel practicando.

Wooden siempre se mantuvo enfocado y encontró formas en que sus jugadores hicieran lo mismo. Su talento especial era encargarse de una sola vez. de varias áreas prioritarias Por ejemplo, para ayudar a los jugadores a trabajar en sus tiros libres —algo que muchos de ellos encuentran tedioso— Wooden instituyó una política de tiros libres durante las melés abiertas que los motivaría a concentrarse y mejorar, en vez de simplemente matar tiempo. Cuanto más rápido un jugador enviado a la banca completaba un número de tiros, tanto más pronto podía entrar nuevamente en acción. Y Wooden cambiaba continuamente el número de tiros que debían hacer los guardias, los delanteros, y los centrales, para que los miembros del equipo rotaran dentro y fuera a diferentes ritmos. De esta manera todos, independientemente de su posición o estado inicial, adquirían experiencia en el juego, una prioridad vital para el desarrollo de todo el trabajo en equipo, según Wooden.

El aspecto más extraordinario de John Wooden —y lo que más se dice de su capacidad para concentrarse en sus prioridades— es que nunca observaba a los equipos contrarios, sino que se concentraba en obligar a sus jugadores a alcanzar *su* potencial mediante práctica e interacción personal con ellos. Su meta no era ganar campeonatos ni ganar al equipo contrario. Deseaba que cada persona jugara según su potencial y procuraba llevar al campo el mejor equipo posible. Y por supuesto, los resultados del sistema de Wooden fueron increíbles. En más de cuarenta años como director de equipos, sólo perdió *una* temporada —su primera. Y sus equipos de UCLA [*University of California Los Angeles*-Universidad de California Los Angeles] permanecieron invictos durante cuatro temporadas y obtuvieron un récord de 10 campeonatos de la NCAA [*National Collegiate Athletic Association*-Asociación Atlética Universitaria Nacional].[1] Ningún otro equipo universitario ha estado cerca de alcanzar este récord. Wooden es un gran líder. Es quizás el entrenador más fantástico que ha habido. ¿Por qué? Porque vivía cada día según la Ley de las Prioridades.

UN ENFOQUE A ESCALA MUNDIAL

Uno de los líderes más eficaces en la actualidad en relación con la Ley de las Prioridades es Jack WeIch, presidente de la junta directiva y jefe principal de la General Electric, a quien mencioné cuando hablé de la Ley de la Reproducción. Cuando Welch asumió el líderazgo de la GE en 1981, esta era una buena compañía. Tenía una historia de noventa años, sus acciones tenían un valor de $4 por una, valía en total unos $12.000 millones, y ocupaba el décimo primer lugar entre las mejores en la bolsa de valores. Era una compañía diversa y enorme que incluía trescientos cincuenta negocios estratégicos. Pero Welch creía que podía ser mejor. ¿Cuál fue su estrategia? Aplicó la Ley de las Prioridades.

Después de unos cuantos meses de asumir la dirección de la compañía, comenzó lo que llamó la revolución del hardware. Cambió todo su perfil y enfoque. Welch dijo:

> Aplicamos un criterio único a los cientos de negocios y líneas de productos: ¿Pueden ser el número 1 ó el número 2 en su función en el mercado mundial? De los trescientos cuarenta y ocho negocios o líneas de productos que no podían alcanzar las 2 posiciones más altas, cerramos algunos y desposeímos otros. La venta de estos últimos produjo casi $10.000 millones. Invertimos $18.000 millones en los que quedaron y los reforzamos con un valor en adquisiciones de $17.000 millones.
>
> Lo que quedó [en 1989], aparte de unas cuantas operaciones de apoyo relativamente pequeñas, son catorce negocios de categoría mundial… todos en buena posición en la

década de los noventa… cada uno primero o segundo en el mercado mundial en el que participa.[2]

El liderazgo fuerte y la capacidad de enfoque de Jack Welch han pagado dividendos increíbles. Desde que él se hizo cargo, las acciones de GE se han repartido 2 a 1 en 4 ocasiones. Y mientras escribía este libro, cada acción tenía un valor de más de $80. En la actualidad, según la revista *Fortune* la compañía es considerada la más admirada de la nación, ya se ha convertido en la más valiosa del mundo, con una capitalización del mercado de más de $250.000 millones.

¿Qué ha convertido a la GE en una de las mejores compañías del mundo? La capacidad de Jack Welch de aplicar en su liderazgo la Ley de las Prioridades. Nunca confundió actividad con realización. Sabía que el mejor de los buenos éxitos sólo se obtiene cuando usted puede hacer que su gente enfoque lo que es realmente importante.

Tome cierto tiempo para evaluar las prioridades de su liderazgo. ¿Está usted disperso por todas partes como lo estaba la GE a principios de los ochenta? ¿O está enfocando las pocas cosas que le producen la mayor recompensa? Si no está viviendo según la Ley de las Prioridades, es probable que esté malgastando su tiempo.

18

LA LEY DEL SACRIFICIO

Un líder debe ceder para subir

UNO DE LOS MAS INCREÍBLES de la historia empresarial norteamericana es un ejemplo dramático de la Ley del Sacrificio. Sucedió en la Chrysler Corporation a principios del decenio de los ochenta. La Chrysler era un desastre, pese a su previa historia de buen éxito. La empresa había existido desde mediados del decenio de los veinte, cuando Walter Chrysler reorganizó las compañías automovilísticas Maxwell y Chalmers y puso su nombre al nuevo negocio. En 1928, compró Dodge y Plymouth, y en 1940, el año en que falleció, era dueño de la segunda compañía automovilística más grande del mundo, por encima de la Ford, precursora en la industria, y detrás únicamente de la General Motors. Esta era una extraordinaria historia de buen éxito. En cierto momento, la Chrysler había capturado veinticinco por ciento de todo el mercado doméstico de automóviles.

La compañía siguió siendo muy fuerte durante los años sesenta. Uno de los sellos de sus autos era su ingeniería innovadora. Por ejemplo, los ingenieros de la Chrysler diseñaron el primer encendido electrónico para autos, los primeros frenos hidráulicos, y el primer auto computarizado. En el decenio de los sesenta, sus autos también eran conocidos por su alto

rendimiento, con modelos como el Barracuda, el Dodge Daytona, y el Plymouth Road Runner —llamado por algunos el máximo coche de carreras.

UN DESCENSO DEVASTADOR

Sin embargo, en el decenio de los setenta, la compañía comenzó a declinar rápidamente. En 1978, su mercado había bajado de 25 por ciento a un escaso 11 por ciento. Las cosas empeoraban cada vez más, y la organización iba rumbo a la bancarrota. En noviembre de 1978, la Chrysler contrató a un nuevo líder. Su nombre era Lee Iacocca. Era un hombre con mucha experiencia en autos que había ascendido en las distintas posiciones ejecutivas de la Ford. Aunque era ingeniero de profesión, voluntariamente había comenzado su desempeño profesional en ventas para la Ford en Pennsylvania en la década de los cuarenta. Finalmente obtuvo un puesto ejecutivo en las oficinas centrales de la compañía en Dearborn, Michigan. Mientras estuvo allí, dirigió equipos que crearon automóviles revolucionarios, como el Lincoln Continental Mark III y el legendario Mustang, uno de los autos más populares en la historia.

En 1970, Iacocca se convirtió en presidente de la Ford Motor Company, la mayor posición de liderazgo posible bajo la presidencia de la junta directiva de Henry Ford II. Por todo, Iacocca trabajó para la Ford treinta y dos años. Y cuando se fue en 1978, la compañía estaba recibiendo ganancias récord, pues había hecho $1.800 millones en *cada* uno de los dos últimos años que estuvo a cargo de la empresa. Aunque la separación no fue agradable, entre el paquete de indemnizaciones que recibió y las acciones que había adquirido mientras trabajó allí, Iacocca estaba en una posición en la que no tendría que trabajar nunca más. Pero sólo tenía cincuenta y cinco años cuando dejó la Ford, y sabía que aún tenía mucho que ofrecer a una organización.

UN LÍDER AL RESCATE

La invitación de la Chrysler de entrar a formar parte del equipo le presentó la oportunidad —y el reto— de toda una vida. John Riccardo, entonces presidente de la junta directiva de la Chrysler, reconocía que la compañía necesitaba un liderazgo fuerte para poder sobrevivir, algo que él no podía proporcionar adecuadamente. Según Iacocca, Riccardo sabía que la posición estaba por encima de su capacidad, de modo que quiso contratar al antiguo ejecutivo de la Ford como presidente de la Chrysler. Riccardo, a su vez, cedería su puesto en dos años, a fin de que Iacocca se convirtiera en presidente de la junta directiva y jefe principal. John Riccardo estaba dispuesto a sacrificarse a sí mismo por el bien de la compañía. Como resultado, Iacocca tendría la oportunidad de realizar el sueño de toda su vida: ser el jefe máximo de una de las tres grandes compañías automovilísticas.

IACOCCA CEDIO PARA SUBIR

Iacocca aceptó el trabajo, pero este también le exigió sacrificio personal. El primero tuvo que ver con sus finanzas. El salario que aceptó en la Chrysler era un poco más de la mitad de lo que ganaba como presidente de la Ford. Su segundo sacrificio estaba relacionado con

su vida familiar. En la Ford, Iacocca siempre se había enorgullecido del hecho de que trabajaba duro de lunes a viernes, pero separaba sábado, domingo, y casi todas las noches de los viernes para su familia. Cuando regresaba a casa del trabajo al final del día, dejaba sus problemas en la oficina.

Sin embargo, para dirigir la Chrysler, Iacocca debía trabajar casi las veinticuatro horas. Además, cuando llegaba a casa, no podía dormir. Posteriormente dijo que la compañía había sido dirigida como una pequeña tienda de abarrotes, a pesar de su tamaño. No había sistemas financieros viables ni controles establecidos, los métodos de producción y abastecimiento eran un desastre, los productos eran mal construidos, y casi todas las divisiones eran dirigidas por vicepresidentes individualistas que rehusaban trabajar en equipo. La moral era muy baja en toda la compañía, la lealtad del consumidor era la peor en el mercado, y la empresa seguía perdiendo dinero.

CUANDO TODO LO DEMÁS FALLE, HAGA OTRO SACRIFICIO

Iacocca sabía que los líderes de buen éxito tienen que mantener una actitud de sacrificio para poder transformar una organización. Deben estar dispuestos a hacer lo necesario a fin de avanzar al siguiente nivel. Iacocca despidió a treinta y tres de los treinta y cinco presidentes en un período de tres años. Sin embargo, las cosas siguieron empeorando. El país estaba atravesando por una recesión terrible, y las tasas de interés estaban más altas que nunca. Los precios del petróleo se fueron a las nubes cuando el cha de Irán fue depuesto en 1979. A pesar de todo el trabajo de Iacocca, parecía que la Ley del Sacrificio no estaba funcionando.

Iacocca se esforzó aun más para reconstruir la compañía y contrató a los mejores líderes en el negocio, mucho de los cuales se habían jubilado de la Ford. Cortó todos los gastos que pudo y trabajó sobre los puntos fuertes de la compañía, pero estas medidas no fueron suficientes para levantarla. La Chrysler estaba al borde de la bancarrota. Iacocca tenía que enfrentar el sacrificio más grande de todos: iba a tener que acudir al gobierno norteamericano para pedir garantías de préstamo.

En la Ford, Iacocca había adquirido la reputación de criticar duramente al gobierno por su intervención en la empresa. De modo que cuando acudió al Congreso para solicitar ayuda, nadie lo elogió por hacerlo. Iacocca habló después de ese episodio:

> En la mente del Congreso y de los medios de compunicación, nosotros habíamos pecado. Habíamos perdido el mercado y merecíamos ser castigados.
>
> Y fuimos castigados. Durante nuestras audiencias en el Congreso, fuimos expuestos ante el mundo como ejemplos vivos de todo lo errado en la industria norteamericana. Fuimos humillados en las páginas editoriales por no tener la decencia de rendirnos y morir con dignidad … Nuestras esposas y nuestros hijos eran el blanco de bromas en los centros comerciales y en las escuelas. Teníamos que pagar un precio mucho más alto que el solo hecho de cerrar las puertas y retirarnos. Era personal. Era directo. Y era doloroso.

El tener que tragar su orgullo fue un sacrificio heroico para Iacocca; un sacrificio que altos ejecutivos de corporaciones nunca habrían hecho. Pero era un precio que tenía que pagar para salvar la compañía.

Por lo menos uno de los sacrificios que hizo en ese tiempo fue elogiado por la prensa:

Iacocca redujo su salario a 1 dólar por año. En aquel momento dijo: “Liderazgo significa dar el ejemplo. Cuando uno se encuentra en una posición de liderazgo, la gente está pendiente de todas las acciones de uno”. Después de tomar esta medida, pidió a otros que también hicieran un sacrificio. Pidió a los más altos ejecutivos de la Chrysler rebajar su salario en un 10 por ciento. Entonces pidió —y recibió— algunas concesiones de los sindicatos y de los bancos que trabajaban con el fabricante de autos. Para que la Chrysler alcanzara buen éxito, todos juntos harían sacrificios. Y tuvieron buen éxito. En 1982, la Chrysler obtuvo un beneficio neto de $925 millones, el mejor en toda su historia. En 1983, la compañía pudo pagar sus préstamos.[1]

La Chrysler ha seguido creciendo y teniendo buen éxito. La compañía ha luchado por recuperar su lugar, y hoy tiene un mercado combinado en Estados Unidos y Canadá de más de 16 por ciento —el doble del que tenía cuando Iacocca asumió la dirección. Iacocca se jubiló, pero su liderazgo puso a la Chrysler nuevamente en el mapa. ¿Por qué? Porque fue ejemplo de la Ley del Sacrificio.

EL CÓRAZON DEL LIDERAZGO

Lo que se aplicó a Iacocca se aplica a cualquier líder. Usted debe ceder para subir. Hoy muchos individuos quieren subir la escala corporativa porque creen que en la cima les esperan los premios de la libertad y del poder. No se dan cuenta de que la verdadera naturaleza del liderazgo es el sacrificio.

Mucha gente reconoce que es necesario hacer sacrificios desde el principio del desempeño profesional como líder. Las personas renuncian a muchas cosas para obtener oportunidades potenciales. Por ejemplo, Tom Murphy comenzó a trabajar para la General Motors en 1937. Poco le faltó para rechazar la primera posición que se le ofreció en la compañía porque el salario de cien dólares al mes que se le ofreció apenas alcanzaba para cubrir sus gastos. A pesar de sus dudas, aceptó el trabajo, pensando que la oportunidad merecía el sacrificio. Y tenía razón. Con el tiempo, Murphy se convirtió en el presidente de la junta directiva de la General Motors.

CONSIDERANDO EL COSTO DEL LIDERAZGO

El sacrificio es una constante en el liderazgo. Es un proceso continuo, no un pago que se hace una sola vez. Cuando miro atrás para observar mi carrera, me doy cuenta de que siempre el avance ha tenido algún costo. Esto se ha aplicado a mí en el aspecto de las finanzas con todos los cambios profesionales que he hecho, excepto uno. Cuando acepté mi primer trabajo, nuestro ingreso familiar disminuyó porque mi salario era bajo y mi esposa Margaret tuvo renunciar a su empleo como maestra escolar para que yo pudiera cumplir. Cuando acepté el trabajo de director en las oficinas centrales de la denominación en Marion, Indiana, otra vez acepté un salario inferior. Después de ser entrevistado para mi tercer puesto pastoral, acepté el trabajo sin que la junta directiva me dijera cuál sería mi salario. (Era inferior.) Cuando algunos miembros de la junta expresaron su sorpresa, les dije que si yo hacía mi trabajo bien, el salario se ocuparía de sí mismo. En 1995 cuando

finalmente dejé la iglesia después de veintiséis años de desempeño ministerial para poder dedicarme a tiempo completo a enseñar acerca del liderazgo, renuncié a un salario. Cada vez que esté seguro de que está dando un buen paso, no titubee en hacer un sacrificio.

USTED DEBE CEDER PARA SUBIR

Los líderes que quieren subir tienen que hacer más que un recorte salarial ocasional. Tienen que ceder sus derechos. Como dice mi amigo Gerald Brooks: "Cuando usted se convierte en un líder, pierde el derecho de pensar en usted mismo". Para cada persona, la naturaleza del sacrificio puede ser diferente. Por ejemplo, los mayores sacrificios de Iacocca llegaron posteriormente en su desempeño profesional. En el caso de alguien como el antiguo presidente de Sudáfrica, F. W. de Klerk, que luchó por desmantelar la segregación racial en su país, el costo fue su profesión misma. Las circunstancias pueden cambiar de persona a persona, pero el principio no cambia. Liderazgo significa sacrificio.

Los líderes ceden para subir. Esto se aplica a todo líder, independientemente de su profesión. Hable con cualquier líder, y descubrirá que este ha hecho sacrificios en varias ocasiones. Por lo general, cuanto más alto ha escalado el líder, tanto mayores son los sacrificios que ha hecho. Los líderes eficaces sacrifican muchas cosas buenas para dedicarse a lo mejor. Así funciona la Ley del Sacrificio. Robert Palmer, presidente y ejecutivo principal de Digital dijo en una entrevista: "En mi modelo gerencial, hay muy poca oportunidad para la negociación. Si usted desea un trabajo gerencial, debe aceptar la responsabilidad correspondiente".[2] En realidad se está refiriendo al costo del liderazgo.

Si los líderes deben ceder para subir, tendrán que ceder aun más para permanecer arriba. ¿Se ha fijado con cuán poca frecuencia los equipos ganan temporadas de campeonato seguidas? La razón es sencilla: Si un líder puede llevar un equipo a un juego por el campeonato y ganar este, a menudo supone que puede obtener los mismos resultados el año siguiente sin hacer cambios. Se niega a hacer otros sacrificios fuera de la temporada. Pero lo que lleva a un equipo a la cumbre no es lo que lo mantiene allí. La única forma de permanecer arriba es cediendo aun más. El buen éxito en el liderazgo exige cambio, mejoramiento, y sacrificio continuos. El poeta filósofo Ralph Waldo Emerson ofreció esta opción: "Por cada cosa que usted ha perdido, ha ganado algo más; y por cada cosa que gana, pierde algo".

CUANTO MAS ALTO LLEGUE, TANTO MAS DEBERA CEDER

¿Quién es el líder más poderoso del mundo? Yo diría que es el presidente de los Estados Unidos. Sus acciones y palabras, más que las de ninguna otra persona, causan impacto sobre la gente, no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo. Piense en lo que él debe ceder para alcanzar el puesto de presidente y luego mantenerlo. Su tiempo ya no le pertenece. Es examinado constantemente. Su familia está bajo una tremenda presión. Y

como algo normal debe tomar decisiones que pueden costar la vida de miles de personas. Aun después de dejar su cargo, deberá pasar el resto de su vida en compañía y bajo la protección de agentes del Servicio Secreto.

La Ley del Sacrificio establece que cuanto más grande es el líder, tanto más debe ceder. Piense en alguien como Martin Luther King Jr. Su esposa, Coretta Scott King, comentó lo siguiente en *My Life with Martin Luther King, Jr.* [Mi vida con Martin Luther King, Jr.]: "Nuestro teléfono sonaba de día y de noche, y a veces nos lanzaban una retahíla de epítetos obscenos … Con frecuencia las llamadas terminaban con una amenaza de matarnos si no nos íbamos de la ciudad. Sin embargo, a pesar del peligro y el caos de nuestra vida privada, yo me sentía inspirada, casi eufórica".

Mientras seguía su curso como líder del movimiento a favor de los derechos civiles, King fue arrestado y encarcelado muchas veces. Fue apedreado, acuchillado, y atacado físicamente. Alguien puso una bomba en su casa y la estalló. Pero su visión —y su influencia— siguieron en aumento. Finalmente sacrificó todo lo que tenía. En su último discurso, el cual dio la noche antes de su asesinato en Memphis, dijo:

> No sé lo que ha de sucederme ahora. Nos esperan días difíciles. Pero ya no me importa. Porque he estado en la cima de la montaña. No haré caso. Como todo el mudo, quisiera vivir una larga vida. La longevidad es buena. Pero eso no me preocupa ahora. Sólo deseo hacer la voluntad de Dios. Y El me ha permitido subir la montaña. He mirado y he visto la Tierra Prometida. Tal vez no llegue allí con ustedes, pero quiero que esta noche sepan que nosotros, como un pueblo, llegaremos a la Tierra Prometida. De modo que estoy feliz esta noche… no temo a ningún hombre. "Mis ojos han visto la gloria de la venida del Señor".[3]

Al día siguiente pagó el máximo precio del sacrificio. El impacto causado por King fue profundo. Influyó en millones de personas para que se irguieran firmes, pacíficamente, contra un sistema y una sociedad que luchaba por excluirlas.

Lo que las personas exitosas descubren se les hace mucho más claro cuando se convierten en líderes. No hay buen éxito sin sacrificio. Cuanto más alto es el nivel de liderazgo que usted desea alcanzar, tanto mayores sacrificios tendrá que hacer. Para subir, tendrá que ceder. Esa es la verdadera naturaleza del liderazgo. Esa es la Ley del Sacrificio.

19

LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

Cuándo ser un líder es tan importante como qué hacer y dónde ir

LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO le dio la oportunidad de convertirse en presidente de los Estados Unidos. Era una etapa muy inconstante en la historia del país. La guerra de Vietnam y la desgracia del Watergate habían colmado al pueblo. La gente estaba desanimada, desmoralizada, y muy escéptica con relación a todo individuo que tenía *algún* tipo de conexión con el gobierno de Washington. Durante su campaña electoral, este futuro presidente, quien nunca había trabajado en Washington, dijo lo siguiente acerca de sí mismo: "Se me ha acusado de ser un desconocido. Me declaro culpable. Desafortunadamente, los norteamericanos, en su vasta mayoría … también son desconocidos".[1] Este hombre era Jimmy Carter.

ERA EL MOMENTO OPORTUNO PARA UN DESCONOCIDO

Cuando entienda la Ley del Momento Oportuno, verá por qué Jimmy Carter fue elegido presidente de los Estados Unidos en 1976. De hecho, la vida y el desempeño profesional de Carter se caracterizan por acciones oportunas, una tras otra. Egresado de Annapolis, Carter había tratado de ejercer su profesión en la marina de los Estados Unidos, pero después de la inesperada muerte de su padre, regresó a Georgia a hacerse cargo del negocio de la familia. En pocos años se convirtió en un poderoso líder y empresario de su comunidad.

En 1962, los tiempos estaban cambiando. El viejo aparato político de Georgia y sus métodos corruptos de elección de funcionarios comenzaba a desmoronarse, y Carter decidió lanzarse como candidato a senador por el estado de Georgia. Carter sabía que por primera vez en la historia, un individuo que no era parte del viejo sistema tenía una oportunidad de ser elegido senador. Sin embargo, se vio obligado a librar una gran batalla. Los jefes políticos atrincherados aún luchaban por mantener el control de su turba. Un líder corrupto intimidó abiertamente a los votantes de su distrito y falsificó registros de votación. Como resultado de esto. Carter perdió las primarias. Se negó a aceptar los resultados de las mismas y apeló a un juez de un tribunal superior a fin de que se revisara el proceso de votación. Cuando los resultados fueron anulados. Carter pudo permanecer en la candidatura y siguió adelante hasta ganar la elección. En 1970 se lanzó exitosamente como candidato a gobernador. Otra vez se dio cuenta de que aquel era el momento oportuno para que un individuo relativamente desconocido desafiara el aparato político establecido.

LOS QUE NO SON LIDERES NO PUEDEN SIEMPRE VERLO

Lo que Carter hizo después fue casi inconcebible. Decidió lanzarse como candidato a presidente de los Estados Unidos. El desempeño de Carter como político elegido consistía en un período como senador de Georgia y un período como gobernador del estado. Su experiencia era mínima y no era conocido a nivel nacional. Era tan desconocido que cuando apareció en el programa de televisión *What's My Line?* [¿Cuál es mi profesión?] en 1973 mientras era gobernador, los panelistas no lo conocían y no pudieron adivinar su profesión.

Cuando Carter se lanzó como candidato a presidente, los medios de comunicación no le prestaron atención. Se imaginaron que un desconocido ex-gobernador del sur, sin

experiencia en Washington, no tenía probabilidades de obtener la nominación de los demócratas, y mucho menos de alcanzar la presidencia. Pero Carter no se dejó desanimar. El y unos cuantos colegas clave se habían dado cuenta de que 1976 era el tiempo oportuno para él, y se reunieron a hablar de esto. El biógrafo de Carter, Peter G. Bourne, quien asistió a la reunión, dijo que veía "una oportunidad única y perfecta para que un desconocido se lanzara como candidato a la presidencia". Carter también la veía; reconoció que era una propuesta de "ahora, o nunca".

Carter se hizo candidato oficial a la presidencia en diciembre de 1975, un año después de haber terminado su período como gobernador. La reacción de la gente en toda la nación fue de una terrible indiferencia. Bourne reportó:

> Parece que muchos periodistas no entendían las profundas corrientes sociales y políticas que afectaban el país. El impacto de Vietnam, Watergate, el cambio en las relaciones raciales en el sur del país, y especialmente se pasaba muy por alto la profunda apertura del proceso político, y los candidatos sólo eran examinados dentro del contexto del antiguo paradigma político.[2]

La Ley del Momento Oportuno indicaba que era el momento adecuado para que un desconocido participara en las elecciones, y Carter era todo lo que los presidentes recientes no habían sido: No ocupaba un cargo público durante su campaña, pues había terminado su período como gobernador en 1974. No era abogado de profesión. Era defensor público de su fe cristiana. Y a diferencia de los individuos que previamente habían ocupado el cargo más alto de la nación, no había sido parte de la política de Washington como congresista, senador, vicepresidente, ni miembro del gabinete. Era un rostro nuevo con un plan de gobierno diferente, algo que el pueblo norteamericano quería desesperadamente. Pienso que en ningún otro momento—ni antes, ni desde entonces—Jimmy Carter hubiera resultado elegido. Extraordinariamente, el 20 de enero de 1977, James Earl Carter tomó posesión como trigésimo noveno presidente de los Estados Unidos.

Sin embargo, Jimmy Carter no siempre tuvo de su lado el momento oportuno. En las elecciones de 1980, no tuvo la menor oportunidad de ser reelegido. El país estaba experimentado problemas como nunca antes. La economía era un desastre: la inflación era de dos dígitos, los precios del petróleo estaban más altos que nunca, y se dispararon las tasas de interés de las hipotecas. Había muchos problemas en la política exterior, como la invasión soviética de Afganistán y, naturalmente, la prolongada cautividad de los rehenes norteamericanos en Irán. Un intento de rescate de los cautivos, que como tal resultó fallido, perjudicó aun más a Carter. Después de publicados los resultados la noche de la elección. Carter descubrió que sólo había ganado 49 votos electorales, mientras que Reagan había obtenido 489. Fue una derrota devastadora. La Ley del Momento Oportuno es una espada de doble filo. Así como favoreció la elección de Carter en 1976, cuatro años después operó en su contra.

EL MOMENTO OPORTUNO LO ES TODO

Los grandes líderes reconocen que *cuándo* se debe dirigir es tan importante como qué hacer y adónde ir. Cada vez que un líder da un paso, sólo puede haber 1 de los 4 siguientes resultados:

1 . LA ACCION EQUIVOCADA EN EL MOMENTO EQUIVOCADO LLEVA AL DESASTRE

El líder que toma la medida equivocada en el momento equivocado de seguro sufrirá repercusiones negativas. Al tratar de rescatar a los rehenes que estaban en manos de los iraníes durante la administración de Carter, las fuerzas de los Estados Unidos nos dejaron un ejemplo de la acción equivocada en el momento equivocado. Antes de la decisión de intentar el rescate, el secretario de estado Cyrus Vance había dicho que el plan tenía algunas fallas. Creía que algo iba a salir mal. Desafortunadamente tenía razón. Varios helicópteros tuvieron problemas mecánicos, uno se perdió en una tormenta de arena, y otro se estrelló con un avión comercial, causando la muerte de 8 militares. Peter Bourne describió el suceso como “una combinación de mala suerte y de incompetencia militar”. Pudo ser descrito como un desastre. Fue un ejercicio en un mal momento y, más que cualquier otra cosa, fue la señal de que Carter no tendría la oportunidad de ser reelegido.

2. LA ACCION ACERTADA EN EL MOMENTO EQUIVOCADO PROVOCA RESISTENCIA

Una cosa es descubrir *lo que* debe hacerse; otra cosa es saber *cuándo* dar el paso. Recuerdo un ejemplo de este tipo de momento inoportuno en mi experiencia de liderazgo. A principios de los ochenta traté de iniciar un programa de grupos pequeños en Skyline, mi iglesia en San Diego. Era lo que había que hacer, pero fracasé terriblemente. ¿Por qué? No era el momento oportuno. No nos dimos cuenta de que habíamos formado muy pocos líderes para apoyar el proyecto. Pero 6 años después, lo intentamos de nuevo, y el programa tuvo un buen éxito extraordinario. Fue un asunto del momento oportuno.

3. LA ACCIÓN EQUIVOCADA EN EL MOMENTO ADECUADO ES UN ERROR

Por varias décadas, varios de mis colegas trataron de convencerme de que hiciera un programa de radio. Por mucho tiempo me resistí a la idea. Pero hace un par de años, reconocí que era el momento adecuado. Entonces creamos un programa llamado *Growing Today* [Creciendo Hoy]. Sin embargo, había un problema: el formato. Deseaba poner materiales en las manos de la gente para ayudarla, pero me negaba rotundamente a aceptar donaciones del público. Pensé que la solución era transmitir un programa sobre crecimiento y depender de la venta de productos para cubrir los costos del mismo. Nos dimos cuenta de que era un error. Ese tipo de programa ni siquiera podía cubrir los costos. Entrar en la radio era una acción acertada, pero el tipo de programa no era el adecuado. La Ley del Momento Oportuno había hablado otra vez.

4. LA ACCIÓN ACERTADA EN EL MOMENTO ADECUADO TIENE BUEN ÉXITO

Cuando los líderes hacen las cosas adecuadas en el momento apropiado, el buen éxito es casi inevitable. La gente, los principios, y los procesos convergen para causar un impacto increíble. Y los resultados no sólo hacen efecto en el líder, sino también en los seguidores y en toda la organización.

Cuando el líder adecuado y el momento oportuno se unen, suceden cosas increíbles.

Piense en la vida de Winston Churchill. No fue sino hasta que tenía unos sesenta años que se convirtió en el primer ministro de Inglaterra. Era soldado, escritor, y hombre de estado, y había pasado toda su vida dirigiendo a otros. Pero sólo durante la Segunda Guerra Mundial llegó el momento oportuno para que surgiera como un gran líder. Y cuando terminó la guerra, la gente que se reunió a su alrededor lo despidió.

Al cumplir ochenta años, en un discurso que dio al Parlamento el 30 de noviembre de 1954, Churchill habló de su función en el liderazgo de Gran Bretaña:

"Nunca he aceptado lo que mucha gente ha dicho tan amablemente—por ejemplo, que yo inspiré a la nación. La voluntad de esta era resuelta e implacable y, según se pudo probar, inconquistable. A mí me tocó expresar esa voluntad. Los que tenían corazón de león eran la nación y la raza humana. Yo tuve la suerte de ser llamado a dar el rugido".[3]

En realidad la contribución de Churchill no tuvo nada que ver con la suerte, pero sí tuvo mucho que ver con el momento oportuno. El sabía el impacto que puede tener el momento oportuno en la vida de una persona. En otra ocasión lo describió en la siguiente forma:

"Llega un momento especial en la vida de todo el mundo, el momento para el cual la persona nació. Cuando ve esa oportunidad especial, cumplirá su misión — misión para la que está singularmente cualificado. En ese momento encuentra la grandeza. Es su mejor hora".

EL CRISOL DE LA GUERRA MUESTRA LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO

La experiencia de Churchill muestra que la Ley del Momento Oportuno es especialmente obvia en tiempo de guerra. Usted pudo verla en acción en la Guerra del Golfo Pérsico en 1991. En las primeras etapas del Escudo del Desierto, la gran preocupación era enviar al lugar suficientes tropas y equipo para defender eficazmente de Iraq a Arabia Saudita. Si Iraq atacaba antes de que los defensores llegaran, otro país habría sucumbido a la agresión de Saddam Hussein.

La meta era desplegar suficientes fuerzas para ganar decisivamente a los iraquíes. Las fuerzas de la coalición ofrecieron su tiempo y libraron una exitosa campaña aérea antes de lanzar la Tormenta del Desierto para expulsar a Iraq de Kuwait. Y la prueba de lo oportuno del momento puede verse en los resultados: Mientras Iraq tuvo decenas de miles de bajas y más de sesenta mil soldados capturados, los Estados Unidos y sus aliados perdieron menos de ciento cincuenta tropas y sólo tuvieron cuarenta y un prisioneros capturados por las fuerzas iraquíes.

Una de las razones de que la guerra muestre tan claramente la Ley del Momento Oportuno es que las consecuencias son muy dramáticas e inmediatas. Piense en cualquier batalla grande en la historia, y notará la importancia vital del momento oportuno. La Batalla de Gettysburg durante la Guerra Civil de los Estados Unidos es un buen ejemplo.

El escenario estaba listo para el conflicto cuando el general confederado Robert E. Lee llevó el ejército de Virginia del Norte a Pennsylvania a fines de junio de 1863. Era el tercer año de la guerra, y ambas facciones se cansaban cada vez más del conflicto. Las acciones

de Lee tenían tres objetivos: (1) expulsar de Virginia el ejército de la Unión, (2) reabastecer sus tropas con recursos de Pennsylvania, y (3) llevar la lucha al corazón del territorio del enemigo, esperando así precipitar el final del conflicto.

La estrategia del general era avanzar a Harrisburg, Pennsylvania, en un intento por empujar el ejército de la Unión — el cual, según se sabía, estaba en Virginia — a una acción precipitada e involuntaria. Varios días antes de la batalla. Lee dijo al general Trimble:

> Nuestro ejército está animado, no muy fatigado, y puede ser concentrado en cualquier lugar en veinticuatro horas o menos. No he escuchado aún que el enemigo haya cruzado el Potomac, y estoy esperando noticias del general Stuart. Cuando sepan dónde estamos, harán marchas forzadas … Saldrán … derribados por el hambre y la dura marcha, en una larga caravana y muy desmoralizados, cuando vengan hacia Pennsylvania. Lanzaré una fuerza aplastante a su avanzada, la aplastaré, seguiré a paso de vencedores, enviaré un batallón tras otro, y mediante resistencias y sorpresas sucesivas, crearé pánico y prácticamente destruiré el ejército.[4]

Lee estaba tratando de encontrar la oportunidad de una victoria abrumadora. No fue sino hasta la mañana del 1 de junio que supo que el ejército de la Unión ya había avanzado hacia el norte. Para entonces, algunas de las fuerzas de este ya estaban atacando a tropas confederadas en Chambersburg Road al oeste de Gettysburg. Ese hecho desbarató la estrategia de Lee y le arrebató la oportunidad.

El primer instinto de Lee fue refrenarse y esperar que se reuniera todo el poder de su ejército antes de forzar un ataque de mayor dimensión. Pero siempre consciente de la Ley del Momento Oportuno, sabía cuándo sus tropas tenían una ventaja repentina. Lee observaba desde una sierra cercana, y vio que tropas federales estaban siendo derrotadas e iban en retirada. Las fuerzas confederadas tenían una oportunidad de apoderarse de la cima de Cemetery, montaña defendida únicamente por unas cuantas reservas de infantería y artillería de la Unión. Si capturaban y controlaban esa posición, pensaba Lee, dominar¡an también toda el área. Sería la clave de una victoria confederada y posiblemente pondría fin a la guerra.

MOMENTO NO APROVECHADO, OPORTUNIDAD PERDIDA

Pero el sur no se apoderó de aquella montaña. Aunque aún era temprano en el día y había la oportunidad de ejecutar un ataque eficaz, el general confederado R. S. Ewell, que estaba en posición de tomar la montaña, se limitó a observar y no atacó al enemigo. Y perdieron la oportunidad. A la mañana siguiente, las tropas de la Unión habían reforzado sus posiciones anteriores, y ya no había oportunidad para el sur. Los ejércitos del norte y del sur combatieron dos días más, pero al final, las fuerzas de Lee fueron derrotadas, y treinta y tres mil de sus hombres (de un total de setenta y seis mil trescientos) resultaron muertos o heridos.[5] Su única opción era retirarse y volver a Virginia.

OTRA OPORTUNIDAD DESAPROVECHADA

Después de la derrota del sur. Lee esperó a las fuerzas de la Unión que estaban bajo el liderazgo del general Meade para contraatacar inmediatamente y destruir del todo a su ejército que estaba en retirada. Eso también era lo que Lincoln esperaba después de haber recibido las noticias de la victoria de la Unión. Ansioso de aprovechar al máximo la Ley del Momento Oportuno, desde Washington, D.C., 7 de julio de 1863 Lincoln envió un comunicado a Meade por medio del general Halleck el. En este comunicado, Halleck decía:

> He recibido del presidente la siguiente nota, la cual comunico respetuosamente.
>
> "Tenemos cierta información de que Vicksburg se rindió al general Grant el 4 de julio. Ahora, si el general Meade puede terminar el trabajo que tan gloriosamente ha hecho hasta ahora por la destrucción literal o substancial del ejército de Lee, se terminará la rebelión."[6]

Lincoln se dio cuenta de que era el momento oportuno para una acción que podía terminar la guerra. Pero así como las fuerzas del sur no aprovecharon el momento cuando tenían la victoria en sus manos, sus contrapartes del norte tampoco lo hicieron. Meade demoró para sacar provecho de su victoria en Gettysburg, y no persiguió a Lee con suficiente agresividad. Cuando anunció su meta, diciendo: "sacaremos de nuestra tierra todo vestigio de la presencia del invasor", la respuesta de Lincoln fue: "Dios mío, ¿es eso todo?" Lincoln sabía que estaba viendo cómo se escapaba la oportunidad de la Unión.

La Ley del Momento oportuno había sido quebrantada. El 14 de julio, lo que quedaba del ejército de Virginia del Norte cruzó el Potomac para escapar de la destrucción. Lincoln no podía creer que la Unión había perdido la oportunidad de dar fin a la guerra. Posteriormente dijo que los esfuerzos de Meade le habían recordado "una anciana que trataba de ahuyentar su ganso hacia un riachuelo".[7]

Al final, ambos ejércitos habían perdido su mejor oportunidad de alcanzar la victoria. En vez de eso, la lucha continuó por casi dos años, y murieron otros cientos de miles de tropas. Los líderes de ambos lados habían sabido qué hacer para alcanzar la victoria, pero no lo hicieron en el momento crítico.

Leer de una situación y saber qué hacer no son suficientes para hacerlo triunfar en el liderazgo. Sólo la medida precisa *en el momento preciso* tendrá buen éxito. Cualquier otra cosa exige un alto precio. Esa es la Ley del Momento Oportuno.

20

LA LEY DEL CRECIMIENTO EXPLOSIVO

Para añadir crecimiento, dirija seguidores;
para multiplicarse, dirija líderes

EN 1984, A LA EDAD DE VEINTIDÓS AÑOS, John Schnatter inició su propio negocio. Comenzó vendiendo pizzas en un cuarto de utensilios de limpieza remodelado en la Taberna Mick's, una estancia de la que su padre era co-propietario. Aunque era sólo un joven, tenía gran visión, impulso, y energía — suficientes para convertir su diminuto puesto de venta de pizzas en un buen éxito. El año siguiente abrió su primera tienda al lado de Mick's en Jeffersonville, Indiana, y le puso el nombre de Papa John's. Durante los años siguientes, Schnatter trabajó duro para erigir su compañía. Con el tiempo abrió otras tiendas, y después comenzó a vender franquicias. A comienzos de 1991, tenía cuarenta y seis tiendas. Esto solamente ya es una historia de buen éxito. Pero lo que sucedió en los siguientes años fue aun mejor.

En 1991 y 1992, Papa John's dio un gran giro. A fines de 1991, el número de tiendas se había más que duplicado a ciento diez unidades. A fines de 1992, se había duplicado nuevamente a doscientos veinte. Y el crecimiento ha seguido dramáticamente. A principios de 1998, la cantidad sobrepasaba mil seiscientos. ¿Qué hizo que la compañía experimentara un período repentino de rápida expansión? Podemos encontrar la respuesta en la Ley del Crecimiento Explosivo.

Schnatter siempre había empleado a buenas personas, pero en los primeros años realmente había sido él el único líder y la fuerza impulsora principal detrás del buen éxito del negocio. En el decenio de los años ochenta no pudo dedicar mucho tiempo a la formación de otros líderes fuertes. "Me está exigiendo mucho crecimiento", dice Schnatter respecto al buen éxito de Papa John's. "Lo más difícil entre mis 26 y 32 [años de edad], era que había muchos John Schnatter a mi alrededor [gente con gran potencial que necesitaba un mentor]. Necesitaban mucho entrenamiento, y yo estaba tan ocupado en mi propia formación, afanoso en llegar al nivel siguiente, que no formé a aquellas personas. En consecuencia, las perdí. Mi trabajo es formar a los individuos que edificarán la compañía, y eso va a ser mucho más difícil para mí que la apertura de las primeras mil doscientas tiendas".[1]

LA CLAVE DEL CRECIMIENTO ES EL LIDERAZGO

A principios de los noventa, Schnatter comenzó a pensar en lo que realmente se necesitaría para hacer crecer la compañía. La clave era el liderazgo. El, por su parte, ya había empezado a crecer como líder. El significativo progreso de su liderazgo fue lo que sirvió para atraer mejores líderes y poder dedicarles el tiempo que necesitaban. Fue entonces cuando comenzó a reclutar a algunas de las personas que actualmente dirigen la compañía, incluido Wade Oney, el jefe principal de operaciones. Wade había trabajado para Domino's Pizza durante catorce años, y John pensaba que este individuo era uno de los que había contribuido al tremendo buen éxito de esa compañía. Cuando Wade salió de Domino's, John inmediatamente le pidió que entrara al equipo de Papa John's Pizza.

Schnatter ya había establecido una compañía que podía hacer una pizza de sabor tentador — y en el proceso obtener una ganancia sustancial. (Su promedio de ventas por

tienda es mayor que el de Pizza Hut, Domino's, o Little Caesar's.) Su equipo tenía la meta de crear una compañía más grande. Comenzaron a hablar de lo que sería necesario para abrir unos cuatrocientos o quinientos nuevos restaurantes al año. Y fue así como comenzaron a concentrar su atención en la formación de líderes para poder elevar la compañía al siguiente nivel. Oney dice: "Nuestro buen éxito en el mercado se debe a que nos concentramos en la calidad, y a nuestro deseo de que las cosas se mantengan sencillas. Y nuestro buen éxito como compañía lo debemos a la gente buena con la que trabajamos".

Desde el comienzo del decenio de los noventa, Schnatter y Oney se han dedicado a formar un equipo de líderes de la más alta cualificación, que a su vez están contribuyendo al explosivo crecimiento de la compañía. Gente como Blaine Hurst, presidente de Papa John's y vicepresidente de la junta directiva; Drucilla "Dru" Milby, jefe principal de finanzas; Robert Waddell, presidente del servicio de comida de Papa John's; y Hart Boesel, jefe de las operaciones de franquicia.

El crecimiento de Papa John's ha sido fenomenal en una industria que hace una década se creía que estaba abarrotada de competidores. En 1997, Papa John's abrió más de trescientos cincuenta nuevos restaurantes. Se esperaba que en 1998 el número aumentaría a más de cuatrocientos. También se están haciendo planes para lanzar a Papa John's al mercado internacional. No piensan dejar de crecer hasta que sean los vendedores de pizza más grandes del mundo.

"El reto ahora", explica Oney, "es la formación de los próximos líderes. La compañía se halla muy bien en términos económicos. [La adquisición] de propiedades siempre es una batalla, pero podemos tener éxito en eso también. Y la economía nunca es impedimento cuando se ofrece al cliente un buen precio. La clave es la formación de líderes y esto se hace instruyendo a los individuos".

LA MATEMÁTICA DEL LÍDER PRODUCE CRECIMIENTO EXPLOSIVO

John Schnatter y Wade Oney han tenido buen éxito porque han aplicado la Ley del Crecimiento Explosivo. Todo líder que aplica esta ley cambia la matemática del seguidor por lo que yo llamo matemática del líder. Así funciona. Los líderes que forman seguidores ayudan a su organización a crecer a un ritmo de 1 persona a la vez. Pero los líderes que forman líderes multiplican su crecimiento, pues con cada líder se forman también todos los seguidores de ese líder. Añada 10 seguidores a su organización, y tendrá el poder de 10 personas. Añada 10 líderes a su organización, y tendrá el poder de 10 líderes multiplicado por todos los seguidores y líderes en que *ellos* influyen. Esa es la diferencia entre adición y multiplicación. Es como hacer crecer su organización por equipos y no por individuos. Cuanto mejor sean los líderes que forme, tanto mayor será la cantidad de seguidores y la buena calidad de los mismos.

Para llegar al nivel más alto, usted tiene que formar líderes de líderes. Mi amigo Dale Galloway afirma: "Algunos líderes quieren hacer seguidores. Yo quiero hacer líderes. Y no sólo quiero hacer líderes, sino que quiero hacer líderes de líderes. Y luego líderes de líderes

de líderes”. Una vez que logra seguir este patrón, casi no hay límite para el crecimiento de su organización. Por eso digo que para añadir crecimiento, dirija seguidores, pero para multiplicar el crecimiento, dirija líderes. Esa es la Ley del Crecimiento Explosivo.

UN ENFOQUE DIFERENTE

Para ser un líder que forma líderes se requiere un enfoque y una actitud completamente diferentes de la de los que forman seguidores. Considere algunas de las diferencias:

LEADERS QUE FORMAN SEGUIDORES
LEADERS QUE FORMAN LIDERES
Deberán necesitarse
Quieren ser sucedidos
Se concentran en las debilidades
Se concentran en los puntos fuertes
Forman a veinte por
Forman al veinte por
cientó del nivel bajo
ciento del nivel alto
Tratan a su gente por igual
Tratan a sus líderes como individuos
para ser “justos”
para causar impacto
Acumulan poder
Dispensan poder
Pasan tiempo con los demás
Invierten tiempo en los demás
Crecen por adición
Crecen por multiplicación
Sólo impactan a quienes
Impactan a gente que está
tocan personalmente
mucho más allá de su alcance

Formar líderes es difícil porque lo es más encontrar y atraer líderes potenciales. También es difícil retenerlos porque, a diferencia de los seguidores, son dinámicos y emprendedores, y tienen la tendencia a ir por su propio camino. Formar líderes también es una labor ardua. La formación del liderazgo no es pan comido. Exige tiempo, energía, y recursos.

LÍDER FORMADO DESDE LEJOS

La formación de líderes ha sido el enfoque de mi vida en los últimos veinte años. El impacto en mis organizaciones siempre ha sido muy gratificador. Pero en los últimos 10

años, también he tenido el increíble privilegio de ver que impacta a otros líderes y sus organizaciones. Eso ha sucedido porque muchos de los líderes que he ayudado a formar en el decenio pasado trabajan en otras organizaciones. Como resultado, en ocasiones me sorprende encontrar a alguien a quien he formado sin siquiera saberlo. Eso fue lo que sucedió el otoño pasado cuando fui a una conferencia en el exterior.

Como mencioné en capítulos anteriores, a veces enseño fuera de los Estados Unidos acerca del liderazgo. A través de los años, he dado conferencias en Australia, Brasil, Canadá, India, Indonesia, Corea, Nueva Zelandia, Nigeria, y Sudáfrica. Además, mis libros han sido traducidos a más de veinte idiomas, y mis cintas son distribuidas en muchos países alrededor del mundo. De modo que sé que mis principios de liderazgo han viajado lejos. Y aun así hace algún tiempo recibí la agradable sorpresa cuando viajé a la India, de reunirme por primera vez con David Mohan en la ciudad de Madras, y escuchar una historia extraordinaria.

El pastor Mohan dirige la iglesia cristiana más grande en toda la India. Viajé allí para enseñar sobre el liderazgo a un grupo de unos dos mil pastores. Cuando llegué, me saludó como a un viejo amigo que tenía mucho tiempo de no ver. Yo iba tarde esa mañana, pues nuestro avión se había retrasado cinco horas antes de nuestra llegada, de modo que no tuvimos mucho tiempo de conversar antes del inicio de la conferencia. Mientras yo enseñaba sobre el liderazgo, el se sentó en la primera fila y comenzó a absorber todo lo que yo decía. Cuando enseñé la Ley de las Prioridades y el Principio de Pareto, vi que reunió a sus más altos líderes alrededor de él para cerciorarse de que entendieran todo lo que yo estaba comunicando. Y en ocasiones, mientras yo introducía otro principio que es parte de mis enseñanzas fundamentales acerca del liderazgo, parecía que ya esperaba lo que yo iba a decir.

Cuando terminé la conferencia, me dio las gracias de manera muy afectuosa e insistió en llevarme al aeropuerto. Mientras hacíamos el largo recorrido, me refirió su historia. Dijo que originalmente estaba programado para estar en Pittsburgh, Pennsylvania, durante esta conferencia, pero cuando supo que yo iba, cambió sus planes porque quería conocerme. Siete años atrás, su iglesia había estado compuesta de unas setecientas personas. Esa es una iglesia de buen tamaño, especialmente en un país como la India. Pero él quería alcanzar a más personas y causar un mayor impacto en su área. Reconoció que para poder hacerlo, debía comenzar a formar líderes entre el pueblo que pastoreaba.

Para ese tiempo alguien le habló de mis libros y cintas de audio acerca del liderazgo. Durante los siguientes 7 años, fue como una esponja, leyendo mis libros, escuchando mis cintas, y absorbiendo todo lo que podía aprender sobre el liderazgo. Y también estaba formando a algunas personas en líderes fuertes. Conforme él crecía, su equipo de líderes también lo hacía. Conforme ellos crecían, la iglesia también crecía. Cuando visité la iglesia en el otoño de 1997, catorce mil personas estaban asistiendo a sus cultos todos los fines de semana. Y no sólo eso, sino que una de cada 10 personas de su iglesia ha sido capacitada y formada como líder. Me estaba dando las gracias a *mí* por la ayuda que sin saber le había dado.

Me sentí conmovido por lo que me dijo; también me sentí increíblemente motivado. Comencé a preguntarme cuántos otros hombres y mujeres habrá que nunca he conocido y que han aprendido acerca del liderazgo, y como resultado están causando un mayor impacto en la gente. El conocer a este pastor y haber escuchado su historia reforzó mi compromiso de continuar enseñando acerca del liderazgo.

No sé en qué lugar se encuentre usted en su jornada de desarrollo del liderazgo. Tal vez

esté trabajando en el crecimiento de su propio liderazgo, o tal vez ya sea un líder altamente desarrollado. No importa dónde esté, una cosa puedo decirle: Sólo llegará al nivel más alto si comienza a formar líderes en vez de seguidores. Los líderes que forman líderes experimentan en sus organizaciones un efecto multiplicador increíble que no se puede alcanzar de ninguna otra manera — ni por aumentar los recursos, reducir los costos, aumentar el margen de ganancias, analizar sistemas, implementar procedimientos gerenciales de calidad, o cualquier otra cosa. La única forma de experimentar un nivel de crecimiento explosivo es practicar la matemática — la matemática del líder. Ese es el poder increíble de la Ley del Crecimiento Explosivo.

21

LA LEY DEL LEGADO

El valor duradero del líder se mide por la sucesión

EN 1977, MURIO UNO DE LOS MEJORES líderes empresariales del mundo. Su nombre era Roberto Goizueta, presidente y ejecutivo principal de Coca-Cola Company. En un discurso que dio al Club de Ejecutivos de Chicago unos meses antes de morir, Goizueta hizo esta declaración: “Hace mil millones de horas, apareció en la tierra la vida humana. Hace mil millones de minutos, surgió el cristianismo. Hace mil millones de segundos, los Beatles se presentaron en el ‘Show de Ed Sullivan’. Hace mil millones de Coca-Colas … era ayer por la mañana. Y la pregunta que nos hacemos ahora es ’¿qué debemos hacer para que esta mañana haya mil millones de Coca-Colas?”

La búsqueda perpetua de Goizueta fue hacer de la Coca-Cola la mejor compañía del mundo, lo cual aún procuraba diligentemente cuando murió de súbito. Las compañías que pierden a su jefe principal, por lo general entran en estado de confusión, especialmente si la partida es inesperada, como lo fue la de Goizueta. Poco antes de su muerte, Goizueta dijo en una entrevista en el *Atlanta Journal-Constitution:* que la jubilación “no aparece en la pantalla de mi radar. Mientras me divierta como me estoy divirtiendo, mientras tenga la energía necesaria, mientras no esté privando a la gente de su día bajo el sol, y mientras la junta quiera que me quede, me quedaré”. Unos cuantos meses después de la entrevista, se le diagnosticó cáncer. Murió 6 semanas después.

A la muerte de Goizueta, el ex-presidente Jimmy Carter observó:“Tal vez ningún otro líder empresarial en los tiempos modernos ha dado un ejemplo más hermoso del Sueño Americano. El creía que en los Estados Unidos todo es posible. Vivió ese sueño. Y con sus

extraordinarias capacidades de liderazgo, ayudó a otros miles de personas a alcanzar también el Sueño Americano".

EL LEGADO DE GOIZUETA

Es increíble el legado que Goizueta dejó a la compañía. Cuando comenzó a hacerse cargo de la Coca-Cola en 1981, el valor de la misma era de $4.000 millones. Con su liderazgo, este valor aumentó a $150.000 millones. ¡Esto representa un aumento de más de tres mil quinientos por ciento! La Coca-Cola llegó a ser la segunda corporación más valiosa de los Estados Unidos, por encima de los fabricantes de autos, las compañías de petróleo, Microsoft, Wal-Mart, y todas las demás. La única compañía más valiosa era la General Electric. Muchos de los accionistas de la Coca-Cola se hicieron multi millonarios. La Universidad Emory en Atlanta, cuya cartera de acciones contiene un gran número de acciones de la Coca-Cola, tiene ahora una donación comparable a la de Harvard.

Pero no fue el alto valor de las acciones lo más significativo que Goizueta dejó a la Coca-Cola, sino la forma en que vivió la Ley del Legado. Cuando se anunció la muerte del jefe principal, no hubo pánico entre los accionistas. El analista Emanuel Goldman, de la Paine Webber, dijo que preparó a la compañía para su ausencia como ningún otro ejecutivo. [Goizueta]

¿Cómo lo hizo? Primero, impartió a la compañía la mayor fuerza posible. Segundo, preparó a Douglas Ivester como su sucesor en el más alto de los cargos. Mickey H. Gramig, escritor para el *Atlanta-Constitution*, informó: "A diferencia de otras compañías, que enfrentan una crisis ante la partida o la muerte del más alto ejecutivo, se espera que la Coca-Cola retenga su estado como una de las corporaciones más admiradas del mundo. Goizueta había preparado a Ivester, oriundo de Georgia, para que este siguiera sus pisadas desde su nombramiento en 1994 al segundo puesto en importancia de la compañía. Y como indicación de la seguridad de Wall Street respecto al firme pie financiero de la Coca-Cola, las acciones de la compañía apenas susurraron cuando se diagnosticó a Goizueta cáncer en el pulmón".[1]

Doug Ivester, contador de profesión, comenzó en 1979 su trabajo en la Coca-Cola como subdirector. Cuatro años después fue nombrado jefe principal de finanzas. Era conocido por su excepcional creatividad financiera, y fue una de las fuerzas principales en la capacidad de Goizueta de revolucionar el manejo de la compañía de las inversiones y la deuda. Todo parece indicar que en 1989 Goizueta se dio cuenta de que Ivester tenía un potencial sin explotar, pues lo sacó de su función que había sido estrictamente financiera y lo envió a Europa a obtener experiencia internacional y en operaciones. Un año después, Goizueta lo trajo de regreso y lo nombró presidente de Coca-Cola USA, donde estuvo a cargo de gastos y mercadeo. Desde allí siguió preparando a Ivester, y en 1994, no había duda de que Ivester sucedería a Goizueta en el puesto máximo. Goizueta lo nombró presidente y jefe principal de operaciones.

Esto que Roberto Goizueta hizo fue muy poco usual. En la actualidad pocos jefes principales de compañías forman líderes fuertes y los preparan para hacerse cargo de la organización. John S. Wood, consultor en Egon Zehnder International Inc., ha dicho que "en el pasado reciente, las compañías no han estado inviniendo mucho en preparar a miembros de su personal para altas posiciones. Si no pueden formarlos, salen a buscarlos". Entonces, ¿por qué Roberto Goizueta era diferente? El mismo era un producto de la Ley del

Legado.

Roberto Goizueta nació en Cuba y fue educado en Yale, donde obtuvo un título en ingeniería química. Cuando regresó a La Habana en 1954, respondió a un anuncio en el periódico en el que se pedía un químico bilingüe. Resultó que la compañía que necesitaba el químico era la Coca-Cola. En 1966, Goizueta ya era vicepresidente de investigación y desarrollo técnico en la sede de la compañía en Atlanta. Era el hombre más joven que había ocupado ese puesto en la compañía. Pero a principios de los setenta sucedió algo aun más importante. Robert W. Woodruff, el patriarca de la Coca-Cola, tomó a Goizueta bajo su protección y comenzó a formarlo. En 1975, Goizueta fue nombrado vicepresidente de la división técnica de la compañía y se hizo cargo de otras responsabilidades en la corporación, como la supervisión de los asuntos legales. Y en 1980, con la bendición de Woodruff, Goizueta se convirtió en presidente y jefe principal de operaciones. Un año después era el presidente de la junta y jefe principal. Con toda confianza, Goizueta seleccionó, formó, y preparó a un sucesor a principios de los noventa porque estaba edificando sobre el legado que había recibido en los años setenta.

LÍDERES QUE DEJAN UN LEGADO DE SUCESIÓN …

Goizueta dijo una vez: “El liderazgo es algo que usted no puede delegar. O lo ejercita, o adbica a él”. Yo creo que hay una tercera opción: Usted puede pasarlo a su sucesor. Esta fue la opción que Goizueta escogió. Son muy raros los líderes que practican la Ley del Legado. Pero los que la practican dejan un legado de sucesión a sus organizaciones haciendo lo siguiente:

DIRIGEN LA ORGANIZACIÓN CON MIRA AL FUTURO

Casi cualquier persona puede hacer que una organización se vea bien por un momento — lanzando un nuevo programa o producto llamativo, atrayendo a multitudes a una gran actividad, o reduciendo radicalmente el presupuesto para reforzar los fundamentos. Pero los líderes que dejan un legado toman medidas diferentes. Dirigen con el hoy y el mañana en mente. Eso fue lo que hizo Goizueta. Planeó seguir dirigiendo mientras fuera eficaz, pero siguió preparando a su sucesor de todos modos. Siempre buscó los mejores intereses de la organización y de los accionistas.

CREAN UNA CULTURA DE LIDERAZGO

Las compañías más estables tienen líderes fuertes en todos los niveles de la organización. La única forma de desarrollar un liderazgo tan amplio es hacer de la formación de líderes parte de su cultura. Esa es una parte fuerte del legado de Coca-Cola. ¿Cuántas otras compañías exitosas conoce usted cuya sucesión de líderes proviene de las posiciones dentro de la misma organización?

PAGAN EL PRECIO HOY PARA ASEGURAR EL BUEN ÉXITO DEL MAÑANA

No puede haber buen éxito sin sacrificio. Cada organización es única, y eso es lo que

determina cuál será el precio. Pero cualquier líder que desee ayudar a su organización debe estar dispuesto a pagar el precio para asegurar un buen éxito duradero.

DAN MAS VALOR AL LIDERAZGO EN EQUIPO QUE AL LIDERAZGO INDIVIDUAL

No importa cuán bueno sea, ningún líder puede hacerlo todo solo. Así como en los deportes el director del equipo necesita buenos jugadores para ganar, una organización necesita un equipo de buenos *líderes* para tener éxito. Cuanto más grande sea la organización, tanto más fuerte y más profundo debe ser el equipo de líderes.

SALEN CON INTEGRIDAD DE LA ORGANIZACION

En el caso de la Coca-Cola, el líder no tuvo la oportunidad de irse porque tuvo una muerte prematura. Pero si hubiese vivido, yo creo que Goizueta hubiera hecho exactamente eso. Cuando es tiempo de que el líder deje la organización, debe estar dispuesto a irse y permitir que su sucesor haga lo que tiene que hacer. Al entrometerse sólo se hace daño a sí mismo y a la organización.

UN LEGADO DE SUCESION

En el capítulo de la Ley del Apoyo mencioné que en el otoño de 1977, fui a la India con unos cuantos líderes de EQUIP, la organización sin fines de lucro que dirijo. Mientras estábamos allí, quise visitar las oficinas centrales de la Madre Teresa. Es un sencillo edificio de bloques de concreto localizado en Calcuta, que la gente de allí llamaba la Casa de la Madre.

Mientras estaba frente a las puertas preparándome para entrar, pensaba que nadie, al mirar ese lugar tan modesto, podría decir que este había sido la base-hogar de una líder tan eficaz. Caminamos por un vestíbulo y hacia un patio central al aire libre. Deseábamos visitar la tumba de la Madre Teresa, localizada en el comedor de la instalación. Pero cuando llegamos allí, supimos que el salón estaba siendo usado y no se nos permitía entrar hasta que terminara la ceremonia que se estaba efectuaba.

Pudimos ver a un grupo como de cuarenta monjas sentadas, todas con el conocido hábito usado por la Madre Teresa.

“¿Qué se celebra aquí?”, pregunté a una monja que iba pasando.

Ella sonrió. “Hoy estamos aceptando cuarenta y cinco nuevas integrantes en la orden”, dijo ella, quien se dirigió apresurada a otra parte del edificio.

Como ya estábamos atrasados y pronto tendríamos que abordar un avión, no pudimos quedamos. Miramos brevemente a los alrededores y nos retiramos. Mientras salía del recinto, a través de un pasillo y en medio de una muchedumbre, pensé: “*La Madre Teresa debe de haber estado muy orgulloso*”. Ella había partido, pero su legado continuaba. Había causado un impacto en el mundo y había formado líderes que llevaran a cabo su visión. Y todo parece indicar que seguirán influyendo a las futuras generaciones. La vida de la Madre Teresa es un gran ejemplo de la Ley del Legado.

POCOS LÍDERES PASAN EL LEGADO A

OTROS

Max Dupree, autor de *Leadership Is an Art* [El liderazgo es un arte], declaró: "De todas las leyes del liderazgo, la Ley del Legado es una de las que menos líderes aprenden. Un individuo se siente realizado cuando puede hacer grandes cosas por sí mismo. Alcanza el buen éxito cuando faculta a sus seguidores a hacer cosas grandes *con* él. Obtiene significado cuando forma líderes que hacen cosas grandes *por* él. Pero sólo se crea un legado cuando el individuo coloca a su organización en la posición de hacer grandes cosas *sin* él."

Yo aprendí a golpes la Ley del Legado. Como la iglesia creció tanto durante mi primera posición de liderazgo en Hillham, Indiana, pensé que había tenido buen éxito. Cuando comencé allí, sólo asistían 3 personas. Durante 3 años edifiqué esa iglesia, me acerqué a la comunidad, e influí la vida de muchas personas. Cuando salí de allí la asistencia promedio era de casi trescientas personas, y nuestro récord era de más de trescientas personas. Había puesto a funcionar programas, y todo me parecía muy prometedor. Pensé que realmente había hecho un gran trabajo.

Cuando ya tenía unos dieciocho meses de estar en mi segunda iglesia, fui a almorzar con un amigo que no había visto en mucho tiempo, y que acababa de pasar un tiempo en Hillham. Le pregunté como iban las cosas allá y me sorprendí cuando escuché su respuesta.

"No muy bien", respondió.

"¿De veras?", dije yo. "¿Por qué? Las cosas iban muy bien cuando yo me fui. ¿Cuál es el problema?"

"Bueno", dijo él, "como que la iglesia ha decaído. Algunos de los programas que comenzaste aparentemente quedaron en nada. Ahora sólo hay unas cien personas en la iglesia. El número puede disminuir aun más antes de que todo termine".

Esto realmente me molestó. Un líder detesta ver que algo en lo que ha puesto su sudor, su sangre, y sus lágrimas se venga a pique. Primero quise indignarme con el líder que me sucedió. Pero luego recapacité. Si realmente hubiese hecho un buen trabajo allí, no habría importado qué tipo de líder me hubiera sucedido, bueno o malo. La culpa realmente era mía. No había preparado a la organización para triunfar después de mi salida. Fue la primera vez que me di cuenta de la importancia de la Ley del Legado.

CAMBIO DE PARADIGMA

Después de eso, comencé a mirar el liderazgo en forma totalmente nueva. Todo líder llega a irse de la organización —en una manera u otra. Tal vez cambia de empleo, es ascendido, o se jubila. Y aun si una persona se niega a jubilarse, algún día va a morir. Esto hizo que reconociera que parte de mi trabajo como líder era comenzar a preparar a mi gente y a mi organización para lo que inevitablemente viene en el futuro. También me impulsó a dejar de dirigir seguidores y comenzar a formar líderes. Mi valor duradero, como el de cualquier otro líder, sería medido por mi capacidad de dar a la organización una sucesión sin problemas.

Mi mejor historia de sucesión personal tiene que ver con mi partida de la iglesia Skyline. Cuando llegué a esta iglesia por primera vez en 1981, una de las metas principales que me tracé fue la identificación y la formación de líderes porque sabía que nuestro buen

éxito dependía de ello. Durante los catorce años que estuve allí, mi personal y yo formamos literalmente cientos de líderes sobresalientes, tanto voluntarios como miembros del personal.

El desarrollo de tantos líderes puso a la iglesia en una buena posición para tener buen éxito, pero esto solo no era suficiente. En muchas empresas y organizaciones sin fines de lucro, el líder está en una posición de formar y preparar a un sucesor. Pero yo no podía hacer eso en Skyline. La junta administrativa local seleccionaría a un sucesor, y yo no iba a estar encargado de dirigir ese trámite. Lo más que podía hacer era darles alguna información que tenía acerca de los candidatos potenciales que conocía. Pero había otras cosas que *podía* hacer, como preparar a la gente y a la organización para la llegada de su nuevo líder. Quería preparar lo mejor posible a esa persona para que tuviera buen éxito.

EL BUEN ÉXITO CONTINUA

Uno de mis gozos más grandes en la vida es saber que Skyline es ahora más fuerte que cuando salí de allí en 1995. Jim Garlow, quien me sucedió como pastor principal, está haciendo un trabajo fabuloso. La asistencia a la iglesia ha aumentado, las finanzas han mejorado, y lo mejor de todo, el programa de construcción y reubicación está avanzando después de un decenio de retrasos. En el otoño de 1997, Jim me pidió que regresara a Skyline y hablara en un banquete de recaudación de fondos para la nueva fase del proyecto de construcción. Para mí fue un placer atender su solicitud.

La actividad se llevó a cabo en el Centro de Convenciones de San Diego, localizado en la hermosa bahía de la ciudad. Todo lo que hicieron fue de primera clase, y asistieron unas cuatro mil cien personas. Mi esposa Margaret y yo disfrutamos la oportunidad de ver a muchos de nuestros viejos amigos y conversar con ellos. Y por supuesto, me sentí privilegiado de ser el orador principal de la noche. Fue tremenda celebración —y un buen éxito extraordinario. Las personas prometieron más de $7, 8 millones para la construcción de la nueva instalación de la iglesia.

Tan pronto terminé de hablar, Margaret y yo salimos de la sala. Queríamos que fuera la noche de Jim, ya que él era ahora el líder de Skyline. Debido a esto, sabíamos que lo mejor era salir rápidamente antes de que el programa se terminara. Mientras bajábamos la escalera, agarré la mano de ella y le di un apretón.

“Margaret”, dije yo, “¿no fue una noche estupenda?”

“Oh, fue fabulosa”, dijo ella. “Creo que Jim estaba muy feliz”.

“Creo que sí”, dije yo. “¿Sabes cuál fue la mejor parte para mí? Saber que lo que comenzamos hace tantos años va a continuar”. Mientras nos alejábamos del centro de convenciones, sentí que había terminado nuestro capítulo final con Skyline, el cual fue muy feliz. Es como dice mi amigo Chris Musgrove: “El buen éxito no se mide por el sitio hacia donde uno parte, sino por lo que uno deja atrás.”

Cuando todo se haya dicho y hecho, su capacidad como líder no será juzgada por lo que haya alcanzado personalmente ni por lo que realizó su equipo mientras usted estaba a cargo. Será juzgado por cómo le fue a su gente y a su organización después de su partida. Usted será calibrado según la Ley del Legado. Su valor verdadero será medido por la sucesión.

CONCLUSIÓN

Todo depende del liderazgo

BIEN, ALLÍ LAS TIENE —las veintiún leyes irrefutables del liderazgo. Apréndalas, tómelas en serio, y aplíquelas a su vida. Siga estas leyes, y la gente lo seguirá a usted.

Ya llevo 2 décadas y media enseñando sobre el liderazgo, y durante todos esos años he dicho a las personas que he instruido algo que voy a compartir con usted: Todo depende del liderazgo. Muchos no me creen cuando les digo esto, pero es cierto. Mientras más cosas intente hacer en la vida, más se percatará de que el liderazgo es lo que hace la diferencia. Cualquier esfuerzo que emprenda y que incluya a otros seres humanos, permanecerá o desaparecerá dependiente del liderazgo. Mientras esté formando su organización, no olvide lo siguiente:

- El personal determina el potencial de la organización.
- Las relaciones determinan la moral de la organización.
- La estructura determina el tamaño de la organización.
- La visión determina la dirección de la organización.
- El liderazgo determina el buen éxito de la organización.

Mi deseo es que tenga buen éxito. Siga sus sueños. Procure la excelencia. Sea la persona para lo cual fue creada. Y realice todo lo que se le encomendó cuando se le puso en este planeta. El liderazgo lo ayudará a alcanzarlo. Aprenda a ser líder —no sólo a favor de usted mismo, sino también de las personas que vienen detrás de usted. Y cuando llegue a los niveles más altos, no olvide llevar con usted a otros individuos a fin de que estos se conviertan en los líderes del mañana.